

# Appendice 1

## Verbale di contatto

Oggi \_\_\_\_\_ presso \_\_\_\_\_

si è tenuto un incontro tra (indicare il nome dell'operatore di scouting) \_\_\_\_\_

e (indicare il nome del contatto) <sup>1</sup> \_\_\_\_\_

al fine di esaminare ipotesi di avvio di attività imprenditoriali.

L'incontro ha avuto una durata complessiva di ore \_\_\_\_\_

Si autorizza l'utilizzo della presente informazione esclusivamente ai fini della documentazione interna dell'Incubatore \_\_\_\_\_ e delle verifiche da parte della Regione Toscana, escludendo ogni forma di circolazione.

In fede

\_\_\_\_\_

(Operatore di scouting)

\_\_\_\_\_

(Potenziale imprenditore)

<sup>1</sup> In caso di persona fisica, Nome, Cognome, data e luogo di nascita, residenza, recapito telefonico; in caso di impresa: denominazione, sede legale, codice fiscale/partita IVA

# Appendice 2

## Piano di business preliminare

Sistema di valutazione  
di business idea e/o start-up innovative

Piano di business preliminare

DOCUMENTO DA RIEMPIRE A CURA DEL PROPONENTE

# Indice

1	Analisi tecnica del Prodotto/Servizio e Identificazione della domanda di mercato (Qual è l'oggetto della "vendita"?)	4
1.1	Descrizione della soluzione (il prodotto o servizio)	4
1.2	Analisi del valore: descrizione della domanda	4
1.3	Contenuto innovativo della soluzione (il prodotto o servizio)	4
1.4	Tecnologie o metodologie alla base della soluzione (prodotto/servizio)	4
2	Analisi del Mercato (Quali sono i "numeri" della domanda di mercato?)	4
2.1	Inquadramento del mercato di riferimento	4
2.2	Struttura del mercato	4
2.3	Manifestazione temporale della domanda di mercato	4
2.4	Analisi di scenario	5
3	Strategia e modello di business (Come affrontiamo il mercato?)	6
3.1	Obiettivi strategici	6
3.2	Analisi competitiva	6
3.3	Scelta del modello di business	6
3.4	Planning dell'attività commerciale	6
3.5	Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento	6
5	Organizzazione e management (Siamo in grado di mettere in atto il business?)	7
5.1	Formazione del team imprenditoriale	7
5.2	Definizione del modello di governance	7
5.3	Piano operativo	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
5.4	Qualità del sistema organizzativo funzionale	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
8	Pianificazione finanziaria	8
8.1	Conto Economico, Stato Patrimoniale, nota integrativa	8
8.2	Valutazione del punto di break even	8
8.3	Prospetto per la determinazione del fabbisogno di finanziamento	8
8.4	Analisi delle criticità, punta finanziaria	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
8.5	Strutturazione delle fonti di finanziamento	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
8.6	Piano di gestione delle crisi di liquidità	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

# **1 Analisi tecnica del Prodotto/Servizio e Identificazione della domanda di mercato (Qual è l'oggetto della “vendita”?)**

## **1.1 Descrizione della soluzione (il prodotto o servizio)**

(Max 20 righe) Descrivere in modo generale e sintetico l'oggetto della soluzione proposta ( il prodotto/servizio) nella modalità che si userebbe per presentarla ad un potenziale cliente.

## **1.2 Analisi del valore: descrizione della domanda**

(Max 40 righe) Descrivere a cosa serve la soluzione proposta, quale bisogno soddisfa, a quali clienti può interessare, quale valore ne avranno.

## **1.3 Contenuto innovativo della soluzione (il prodotto o servizio)**

(Max 40 righe) Spiegare in cosa consiste il carattere innovativo della soluzione, qual è il differenziale rispetto a soluzioni alternative, quali sono i vantaggi e quali le limitazioni.

## **1.4 Tecnologie o metodologie alla base della soluzione (prodotto/servizio).**

(Max 50 righe) Indicare le tecnologie o metodologie specifiche su cui si basa la soluzione proposta.

# **2 Analisi del Mercato (Quali sono i “numeri” della domanda di mercato?)**

## **2.1 Inquadramento del mercato di riferimento**

(Max 10 righe) Quantificare in valore, volume ed estensione il mercato potenziale di riferimento e indicare i propri obiettivi in tale mercato.

## **2.2 Struttura del mercato**

(Max 50 righe) Descrivere la segmentazione del mercato di interesse e quantificare il numero di soggetti potenzialmente interessati all'acquisto del prodotto/servizio.

## **2.3 Manifestazione temporale della domanda di mercato**

(Max 15 righe) Descrivere se il mercato è già potenzialmente interessato alla soluzione proposta o se l'interesse è legato a qualche evoluzione prevista. In quest'ultimo caso descrivere i tempi e le probabilità di tale evoluzione.

## **2.4 Analisi di scenario**

(Max 15 righe) Descrivere come si prevede che possa evolvere il mercato, quale concorrenza potrebbe evolvere e quali evoluzioni potrebbe avere la domanda.

## **3 Strategia e modello di business (Come affrontiamo il mercato?)**

### **3.1 Obiettivi strategici**

(Max 15 righe) Illustrare gli obiettivi che si intendono raggiungere con la presente iniziativa di business, in relazione ai propri obiettivi generali e personali, fornendo argomentazioni che possano convincere il finanziatore della bontà dell'operazione.

### **3.2 Analisi competitiva**

(Max 30 righe) Elencare gli elementi di vantaggio competitivo della soluzione e/o dell'impresa (tecnico, relazionale, organizzativo, finanziario, etc.)

### **3.3 Scelta del modello di business**

(Max 40 righe) Descrivere la modalità, lo schema generale con cui si intende operare, realizzare e rendere disponibile il prodotto sul mercato / erogare il servizio al cliente.

### **3.4 Planning dell'attività commerciale**

(Max 10 righe) Indicare come si intende raggiungere il cliente e presidiare il processo commerciale.

### **3.5 Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento**

(Max 10 righe) Indicare quale mercato è stato scelto come principale e motivare la scelta

## **5 Organizzazione e management (Siamo in grado di mettere in atto il business?)**

### **5.1 Formazione del team imprenditoriale**

(Max 50 righe) Fornire documentazione sulle esperienze e le competenze presenti nel team o nella società proponente (CV), cercando di specificare in modo nominativo la motivazione al coinvolgimento nell'iniziativa.

### **5.2 Definizione del modello di governance**

(Max 10 righe) Fornire una ipotesi preliminare di suddivisione di responsabilità, ruoli, funzioni e quote dei soci all'interno della Società, in coerenza con l'occupazione lavorativa corrente.

## **8 Pianificazione finanziaria**

### **8.1 Conto Economico, Stato Patrimoniale, nota integrativa**

Fornire la documentazione relativa al Bilancio.

### **8.2 Valutazione del punto di break even**

(Max 10 righe) Fare una previsione di raggiungimento del punto di break even.

### **8.3 Prospetto per la determinazione del fabbisogno di finanziamento**

(Max 15 righe) Derivare dal piano operativo, la necessità nel tempo di risorse finanziarie atte a sostenere l'avvio del business fino al momento in cui si prevede che inizieranno le vendite.

# Appendice 3

## Piano di business approfondito

Sistema di valutazione  
di business idea e/o start-up innovative

**VERSIONE APPROFONDATA**

DOCUMENTO DA RIEMPIRE A CURA DEL PROPONENTE

# Indice

1	Analisi tecnica del Prodotto/Servizio e Identificazione della domanda di mercato (Qual è l'oggetto della "vendita"?).....	12
1.1	Descrizione della soluzione (il prodotto o servizio) .....	12
1.2	Analisi del valore: descrizione della domanda .....	12
1.3	Contenuto innovativo della soluzione (il prodotto o servizio).....	12
1.4	Tecnologie o metodologie alla base della soluzione (prodotto/servizio).....	12
2	Analisi del Mercato (Quali sono i "numeri" della domanda di mercato?).....	12
2.1	Inquadramento del mercato di riferimento.....	12
2.2	Struttura del mercato .....	12
2.3	Manifestazione temporale della domanda di mercato.....	12
2.4	Analisi di scenario.....	13
3	Strategia e modello di business (Come affrontiamo il mercato?).....	14
3.1	Obiettivi strategici .....	14
3.2	Analisi competitiva .....	14
3.3	Scelta del modello di business .....	14
3.4	Planning dell'attività commerciale .....	14
3.5	Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento .....	14
4	Proprietà industriale (Aiuta a fronteggiare la concorrenza?).....	15
4.1	Analisi della vulnerabilità della proprietà industriale e strategia negoziale .....	15
4.2	Diritti di proprietà su tecnologie complementari .....	15
4.3	Piano di investimento per la protezione della proprietà industriale.....	15
5	Organizzazione e management (Siamo in grado di mettere in atto il business?) .....	16
5.1	Formazione del team imprenditoriale .....	16
5.2	Definizione del modello di governance .....	16
5.3	Piano operativo .....	16
5.4	Qualità del sistema organizzativo funzionale .....	16
6	Tecnologia e investimenti (Siamo in grado di controllare il processo?).....	16
6.1	Processo produttivo.....	16
6.2	Certificazione e normative .....	16
6.3	Analisi dei rischi legati alle tecnologie complementari di prodotto .....	17
6.4	Analisi dei rischi legati ad altri fattori .....	17
6.5	Tecnologie di processo.....	17
7	Struttura economica .....	17
7.1	Valutazione degli errori/incertezze nella stima dei prezzi di vendita.....	17

7.2	Errori/incertezze nella stima dei volumi .....	17
7.3	Impatto degli errori/incertezze di previsione .....	17
8	Pianificazione finanziaria.....	18
8.1	Conto Economico, Stato Patrimoniale, nota integrativa .....	18
8.2	Valutazione del punto di break even.....	18
8.3	Prospetto per la determinazione del fabbisogno di finanziamento .....	18
8.4	Analisi delle criticità, punta finanziaria .....	18
8.5	Strutturazione delle fonti di finanziamento.....	18
8.6	Piano di gestione delle crisi di liquidità.....	18

## **9 Analisi tecnica del Prodotto/Servizio e Identificazione della domanda di mercato (Qual è l'oggetto della “vendita”?)**

### **9.1 Descrizione della soluzione (il prodotto o servizio)**

(Max 20 righe) Descrivere in modo generale e sintetico l'oggetto della soluzione proposta ( il prodotto/servizio) nella modalità che si userebbe per presentarla ad un potenziale cliente.

### **9.2 Analisi del valore: descrizione della domanda**

(Max 40 righe) Descrivere a cosa serve la soluzione proposta, quale bisogno soddisfa, a quali clienti può interessare, quale valore ne avranno.

### **9.3 Contenuto innovativo della soluzione (il prodotto o servizio)**

(Max 40 righe) Spiegare in cosa consiste il carattere innovativo della soluzione, qual è il differenziale rispetto a soluzioni alternative, quali sono i vantaggi e quali le limitazioni.

### **9.4 Tecnologie o metodologie alla base della soluzione (prodotto/servizio).**

(Max 50 righe) Indicare le tecnologie o metodologie specifiche su cui si basa la soluzione proposta.

## **10 Analisi del Mercato (Quali sono i “numeri” della domanda di mercato?)**

### **10.1 Inquadramento del mercato di riferimento**

(Max 10 righe) Quantificare in valore, volume ed estensione il mercato potenziale di riferimento e indicare i propri obiettivi in tale mercato.

### **10.2 Struttura del mercato**

(Max 50 righe) Descrivere la segmentazione del mercato di interesse e quantificare il numero di soggetti potenzialmente interessati all'acquisto del prodotto/servizio.

### **10.3 Manifestazione temporale della domanda di mercato**

(Max 15 righe) Descrivere se il mercato è già potenzialmente interessato alla soluzione proposta o se l'interesse è legato a qualche evoluzione prevista. In quest'ultimo caso descrivere i tempi e le probabilità di tale evoluzione.

#### **10.4 Analisi di scenario**

(Max 15 righe) Descrivere come si prevede che possa evolvere il mercato, quale concorrenza potrebbe evolvere e quali evoluzioni potrebbe avere la domanda.

# **11 Strategia e modello di business (Come affrontiamo il mercato?)**

## **11.1 Obiettivi strategici**

(Max 15 righe) Illustrare gli obiettivi che si intendono raggiungere con la presente iniziativa di business, in relazione ai propri obiettivi generali e personali, fornendo argomentazioni che possano convincere il finanziatore della bontà dell'operazione.

## **11.2 Analisi competitiva**

(Max 30 righe) Elencare gli elementi di vantaggio competitivo della soluzione e/o dell'impresa (tecnico, relazionale, organizzativo, finanziario, etc.)

## **11.3 Scelta del modello di business**

(Max 40 righe) Descrivere la modalità, lo schema generale con cui si intende operare, realizzare e rendere disponibile il prodotto sul mercato / erogare il servizio al cliente.

## **11.4 Planning dell'attività commerciale**

(Max 10 righe) Indicare come si intende raggiungere il cliente e presidiare il processo commerciale.

## **11.5 Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento**

(Max 10 righe) Indicare quale mercato è stato scelto come principale e motivare la scelta

## **12 Proprietà industriale (Aiuta a fronteggiare la concorrenza?)**

### **12.1 Analisi della vulnerabilità della proprietà industriale e strategia negoziale**

(Max 10 righe) Fornire le motivazioni alla base delle decisioni di protezione industriale

### **12.2 Diritti di proprietà su tecnologie complementari**

(Max 15 righe) Indicare quali sono le tecnologie complementari strategiche e indicare la strategia che si vuole adottare verso concorrenti e partner.

### **12.3 Piano di investimento per la protezione della proprietà industriale**

(Max 20 righe) Descrivere il piano di attività con tempi e costi.

## **13 Organizzazione e management (Siamo in grado di mettere in atto il business?)**

### **13.1 Formazione del team imprenditoriale**

(Max 50 righe) Fornire documentazione sulle esperienze e le competenze presenti nel team o nella società proponente (CV), cercando di specificare in modo nominativo la motivazione al coinvolgimento nell'iniziativa.

### **13.2 Definizione del modello di governance**

(Max 10 righe) Fornire una ipotesi preliminare di suddivisione di responsabilità, ruoli, funzioni e quote dei soci all'interno della Società, in coerenza con l'occupazione lavorativa corrente.

### **13.3 Piano operativo**

(Max 50 righe) Descrivere il piano operativo indicando fasi, tempi, risorse. Illustrare i legami con le scelte strategiche,

### **13.4 Qualità del sistema organizzativo funzionale**

(Max 20 righe) Descrivere gli strumenti o le modalità (anche molto semplici) che si intendono porre in essere per rendere l'attività d'impresa sistematica, ripetibile, misurabile, controllabile, governabile

## **14 Tecnologia e investimenti (Siamo in grado di controllare il processo?)**

### **14.1 Processo produttivo**

(Max 30 righe) Descrivere fasi e modalità (a lotti, flusso teso, etc.) di produzione del bene o di erogazione del servizio, specificando gli strumenti con i quali si prevede di poter mantenere il controllo del processo.

### **14.2 Certificazione e normative**

(Max 10 righe) Indicare le certificazioni e le normative di riferimento necessarie per la vendibilità del prodotto/servizio.

### **14.3 Analisi dei rischi legati alle tecnologie complementari di prodotto**

(Max 10 righe) Individuare gli elementi di criticità, legati alle tecnologie (o metodologie) complementari, che possono potenzialmente bloccare o condizionare la produzione del bene o l'erogazione del servizio

### **14.4 Analisi dei rischi legati ad altri fattori**

(Max 20 righe) Fornire un rapporto di analisi dei rischi di processo, compilato secondo lo schema delle normative o pratiche vigenti.

### **14.5 Tecnologie di processo**

(Max 10 righe) Indicare se e quale investimento si ritiene necessario per l'adeguamento o l'aggiornamento costante delle tecnologie o metodologie necessarie per la produzione del bene o l'erogazione del servizio.

## **15 Struttura economica**

### **15.1 Valutazione degli errori/incertezze nella stima dei prezzi di vendita**

(Max 10 righe) Esaminare quali possibili fattori potrebbero modificare l'effettivo valore di prezzi e sconti rispetto alla stima attuale effettuata dal proponente.

### **15.2 Errori/incertezze nella stima dei volumi**

(Max 10 righe) Cercare di quantificare un plausibile errore di stima nella previsione del fatturato, nella previsione dei tempi di manifestazione della domanda o in quella dei costi e dedurne l'impatto sul piano operativo (decisioni, azioni, tempi di esecuzione, etc.)

### **15.3 Impatto degli errori/incertezze di previsione**

(Max 10 righe) Cercare di quantificare un plausibile errore di stima nella previsione del fatturato e dedurne l'impatto a livello finanziario (obiettivi, margine atteso, mutate necessità di circolante)

## **16 Pianificazione finanziaria**

### **16.1 Conto Economico, Stato Patrimoniale, nota integrativa**

Fornire la documentazione relativa al Bilancio.

### **16.2 Valutazione del punto di break even**

(Max 10 righe) Fare una previsione di raggiungimento del punto di break even.

### **16.3 Prospetto per la determinazione del fabbisogno di finanziamento**

(Max 15 righe) Derivare dal piano operativo, la necessità nel tempo di risorse finanziarie atte a sostenere l'avvio del business fino al momento in cui si prevede che inizieranno le vendite.

### **16.4 Analisi delle criticità, punta finanziaria**

(Max 15 righe) Valutare la crisi di liquidità che si genererebbe nel caso di uno scostamento dalle previsioni di mercato o dalle previsioni sui costi. Fare una valutazione nell' ipotesi di sovrastima e di sottostima.

### **16.5 Strutturazione delle fonti di finanziamento**

(Max 15 righe) Descrivere la struttura delle fonti di finanziamento associata al piano di business, con riferimento ai diversi soggetti coinvolti.

### **16.6 Piano di gestione delle crisi di liquidità**

(Max 10 righe) Illustrare, in caso di crisi di liquidità, le azioni che si intendono porre in atto per risolvere la situazione