



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio L-33

TITOLO ELABORATO

BUSINESS PLAN PER LE MICROIMPRESE
BUSINESS PLAN FOR MICRO ENTERPRISES

Relatore:
Prof. Andrea Sabatini

Rapporto Finale di:
Sofia Dottori

INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	4
<u>Capitolo 1</u>	6
<u>BUSINESS PLAN</u>	6
<u>1.1 STRATEGIA AZIENDALE, GESTIONE STRATEGICA, PIANIFICAZIONE STRATEGICA</u>	10
<u>1.2 BUSINESS IDEA</u>	12
<u>1.3 STRUMENTI ANALITICI PER LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA DATA-DRIVEN</u>	14
<u>1.4 BUSINESS MODEL</u>	18
<u>1.5 SEGMENTAZIONE E TARGETING</u>	21
<u>1.6 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA</u>	25
<u>1.7 IL BUSINESS PLAN PER LE STARTUP</u>	28
<u>Capitolo 2</u>	30
<u>CASO STUDIO: VALLESINA BIO</u>	30
<u>2.1 CLIENTI E RELAZIONI</u>	33
<u>2.2 CANALI DI PROMOZIONE E DI DISTRIBUZIONE</u>	35
<u>2.4 VALORE OFFERTO</u>	36
<u>2.5 ATTIVITÀ CHIAVI</u>	37
<u>2.6 RISORSE CHIAVI</u>	37
<u>2.7 RICAVI</u>	38
<u>2.8 COSTI</u>	40

<u>CONCLUSIONI</u>	41
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	43
<u>RINGRAZIAMENTI</u>	46

INTRODUZIONE

In Italia, il 95,2% delle imprese nel 2020 sono micro imprese, ovvero aziende di piccole dimensioni con massimo nove addetti (Annuario statistico italiano, 2022).

Le attività imprenditoriali riconducibili alla dimensione aziendale di micro impresa si possono definire il motore dell'economia italiana e sono fondamentali anche per la capacità di creare lavoro, infatti impiegano il 43,2% degli addetti totali (Annuario statistico italiano, 2022).

Quindi queste microimprese per il paese sono molto importanti, ma al giorno d'oggi presentano una problematica: rispetto al passato, in questi anni le piccole realtà mostrano la necessità di accedere a determinati strumenti finanziari, ovvero ciò si esplicita nella necessità di pianificare.

L'ulteriore problema che riscontrano queste aziende è che non hanno a disposizione risorse e competenze per fare questo tipo di attività.

L'obiettivo dello studio è quello di presentare il Business Model Canvas come uno strumento potenzialmente utile alle micro imprese per la redazione del Business Plan e quindi per la successiva formulazione della strategia aziendale.

Lo studio prende come riferimento il caso di una micro impresa benefit società agricola denominata Vallesina Bio di Andrea Laudazi e cerca, analizzando tale caso, di capire se si può considerare il Business Model Canvas uno strumento utile per queste piccole realtà.

Tale azienda, oggetto di studio, ha manifestato il bisogno di delineare una strategia che gli permetta di raggiungere nuovi obiettivi. Per tale motivo si è deciso di sviluppare un Business Model Canvas, per poi andare a delineare un Business Plan in modo da consentirgli di avere una guida e un quadro più chiaro della sua situazione attuale e quella che può potenzialmente raggiungere in un medio-lungo periodo.

Ho deciso di articolare tale tesi in due macroaree:

- Una prima parte in cui tratterò il Business Plan in modo teorico, facendo riferimento alle varie fasi e al contenuto dello stesso, andando ad esplicitarne i punti principali;
- Nella seconda parte, svilupperò il Business Model Canvas da un punto di vista pratico a misura dell'azienda.

Capitolo 1

BUSINESS PLAN

Il Business plan è un documento che ha come prima funzione quella di descrivere l'idea imprenditoriale o business idea (Brusa, 2017).

Nel Business Plan vengono illustrate le caratteristiche dell'azienda, gli obiettivi dell'imprenditore e le strategie elaborate per raggiungerli.

Durante la sua redazione si esaminano i fattori di successo di lungo periodo e si individuano anche le eventuali lacune del progetto; questo porta spesso ad aggiustamenti dell'idea originaria. Se si evidenziassero condizioni interne ed esterne sfavorevoli si potrebbe decidere di abbandonare il progetto; invece, se si individuasse che l'idea imprenditoriale sia fattibile, gli elementi in esso contenuti definiscono la strategia da seguire nella fase successiva di realizzazione del progetto (Brusa, 2017).

La seconda funzione che tale documento assolve è quella di consentire la valutazione da parte di terzi dell'iniziativa economica, delle sue potenzialità e dei rischi a essa connessi. Infatti, tale piano viene spesso predisposto per allegarlo alle domande di finanziamento, è anche un supporto informativo nell'ambito di fusioni e acquisizioni; quindi, può essere rivolto sia ad investitori di capitale di rischio sia a finanziatori (Brusa, 2017).

La redazione di questo documento è utile internamente ad un'azienda, poiché costituisce un riferimento e una guida per l'imprenditore e per i suoi collaboratori. Di conseguenza, come espone Domenico Nicolò nel suo lavoro del 2021, il Business Plan deve essere redatto secondo i principi statuiti dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, i quali sono:

- *Chiarezza*, implica l'utilizzo dei termini con un significato univoco;
- *Completezza*, cioè si devono fornire solo le informazioni rilevanti;
- *Affidabilità*, presuppone la documentazione dei dati utilizzati per redigere il piano;
- *Attendibilità*, si riferisce ai risultati attesi dal piano e alle possibili aree di criticità che possano ostacolare o impedire il raggiungimento degli obiettivi;
- *Neutralità*, ovvero il business plan deve essere redatto secondo criteri oggettivi;
- *Trasparenza*, comporta l'indicazione di tutte le informazioni, le fonti e le metodologie impiegate nella redazione del piano;
- *Prudenza*, comporta l'adozione di stime realistiche.

Generalmente il Business Plan è costituito da tre parti (Domenico Nicolò, 2021).

Nel caso delle nuove attività, la prima parte è volta alla descrizione dell'idea imprenditoriale; invece se l'attività di impresa è già esistente tale parte descrive i vantaggi ottenibili dalla realizzazione di un determinato progetto.

Si vanno ad analizzare le caratteristiche dei prodotti e dei servizi, la capacità di ottenere vantaggi competitivi rispetto ad altre aziende, le tecnologie utilizzate e i punti di forza e di debolezza.

Nella seconda parte, invece, si va ad analizzare la fattibilità dell'idea imprenditoriale in relazione all'ambiente esterno ed interno. Con ambiente esterno si fa riferimento al mercato, ai fornitori, ai clienti ed ai competitors; per ambiente interno si intende l'organizzazione e le risorse dell'azienda stessa.

La terza parte riguarda la valutazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'iniziativa.

Nel lavoro di Sebastiano di Diego del 2020, si afferma che un business plan di successo, indipendentemente da quale sia la sua funzione, deve possedere tre caratteristiche fondamentali, deve:

1. Definire con chiarezza gli obiettivi a breve e a lungo termine che s'intendono raggiungere;
2. Esporre come tali obiettivi, nella condizione reale in cui si trova l'azienda, possono essere raggiunti;
3. Mettere in evidenza come si andranno a soddisfare le aspettative degli stakeholders.

Nella pubblicazione, Sebastiano di Diego definisce anche il processo di business planning, il quale si articola in differenti fasi (Sebastiano di Diego, 2020).

La prima fase consiste nel valutare la situazione, ossia si esplicita nel dare risposta alla domanda “Dove siamo adesso?”. La seconda fase riguarda lo sviluppo della mission, la quale fornisce un senso di scopo e agisce come strumento per comunicare dove l’impresa si sta dirigendo. Dopo aver definito la mission e la filosofia aziendale si può avviare la preparazione del business plan, partendo con la definizione degli obiettivi generali, che poi verranno aggiornati durante il processo (Sebastiano di Diego, 2020).

Successivamente avviene l’elaborazione del documento, nel quale si sintetizzano gli obiettivi particolari riferiti alle diverse funzioni aziendali.

Infine, rappresenta un fattore molto importante il monitoraggio del grado di attuazione del business plan.

1.1 STRATEGIA AZIENDALE, GESTIONE STRATEGICA, PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Nella pubblicazione di Luigi Brusa del 2017, si afferma che i fattori che influenzano il raggiungimento del successo aziendale sono molti, possono essere esogeni ma anche endogeni, causali oppure modellizzabili, prevedibili e non (Brusa, 2017).

È in tale contesto che la Pianificazione gioca un ruolo importante perché è proiettata nel futuro, è strumentale rispetto ad obiettivi espliciti e si sforza di coordinare le decisioni più rilevanti per lo sviluppo di un'azienda (Brusa, 2017).

La Gestione Strategica Pianificata attuata dai vertici aziendali comprende tre concetti:

- Strategia aziendale;
- Gestione strategica;
- Pianificazione strategica.

La Strategia è un insieme di decisioni che consente all'azienda di avere una posizione netta ed inequivocabile e può essere riformulata in qualsiasi momento (Brusa, 2017).

Queste decisioni si rivolgono a tali concetti: 1) che cosa produrre, 2) per chi, 3) come. La Gestione strategica è un processo con cui il management cerca una posizione originale per l'azienda modificandola man mano che il contesto muta, in modo da ottimizzare la performance aziendale in un'ottica di lungo periodo (Brusa, 2017).

Proprio per l'esigenza di adeguarsi alle mutazioni del contesto, possiamo distinguere la strategia "in essere o realizzata" da quelle definite "intenzioni strategiche" che presentano un nuovo indirizzo strategico che l'azienda intende seguire (Domenico Nicolò, 2021).

Tali decisioni strategiche vengono messe in pratica tramite il processo di pianificazione strategica, che solitamente rispetta cadenze e scadenze imposte da esigenze organizzative e da necessità oggettive. La pianificazione consiste nel definire le azioni che verranno realizzate in un arco di tempo pluriennale prestabilito e si misurano anche i loro risultati attesi (Brusa, 2017).

Tale processo è composto da più macro-fasi:

- La revisione dei programmi in corso;
- L'esame di nuovi programmi;
- La simulazione delle loro conseguenze economico-finanziarie.

La pianificazione non coincide con la gestione strategica, in quanto quest'ultima si occupa di formulare la strategia più a livello di intenzione piuttosto che di progetto; infatti, è sinonimo di "strategic thinking" e non rispetta le scadenze della pianificazione perché elabora cambiamenti strategici quando è ora (Brusa, 2017).

L'output formale del processo di pianificazione strategica è il piano strategico o anche detto Business Plan. Il piano riguarda decisioni strategiche di lungo periodo, si riferisce a scelte di business e riflette strategie competitive o industriali.

Si tratta di un documento che accoglie:

- La presentazione organica della strategia e delle intenzioni strategiche;
- Le azioni implementative della strategia, emergenti dalla revisione dei programmi in essere e dall'esame di programmi nuovi;
- L'impatto economico-finanziario e gli esiti d'altra natura delle strategie e delle azioni, ovvero si formalizzano bilanci preventivi.

Il Business Plan, quindi, è un importante strumento di comunicazione interna ed esterna (Brusa, 2017).

1.2 BUSINESS IDEA

Un business diventa interessante soltanto se rappresenta un'opportunità lucrativa (Sebastiano di Diego, 2020).

Nel caso di start up in tale sezione è importante concentrarsi sulla presentazione della business idea. Le nuove imprese solitamente non sono in grado di autofinanziarsi, per questo motivo hanno bisogno del supporto di investitori professionali e quindi è proprio in questo scenario che il business plan dovrà essere redatto in modo tale da presentare l'idea imprenditoriale integrando con forza il punto di vista dei potenziali investitori.

I fattori essenziali per avviare un'azienda di successo sono tre:

- La *business idea*
- Il *Management team*

- Il *capitale*

L'invenzione è un processo rischioso e quindi bisogna essere disposti a fallire per riuscire a portare delle idee sul mercato (Sebastiano di Diego, 2020).

Dal lavoro di Sebastiano di Diego risulta chiaro che una business idea deve essere definita non solo ascoltando i clienti e creando i prodotti che loro vogliono ma bisogna guardare oltre, individuando quello di cui realmente hanno bisogno e/o che non riescono ancora ad immaginare.

Per quanto riguarda il fattore capitale, ovvero il denaro, per le start up in Italia è difficile recuperarlo. Per fortuna sempre più numerosi sono i *business angels*, ovvero i cosiddetti investitori informali che acquisiscono quote di capitale di imprese di piccola dimensione, contribuendo attivamente anche alla loro gestione (Sebastiano di Diego, 2020).

Inoltre, formare una squadra con le giuste competenze rappresenta un fattore importante per il successo aziendale.

La business idea raffigura solo il punto di partenza del processo; infatti, concepire un'idea rivoluzionaria non risulta essere la cosa più difficile, ma costruire la cultura giusta e trasformare tale idea in un concetto che possa essere sostenuto dai clienti può rilevarsi molto più impegnativo.

Quindi l'idea deve mostrare quali sono i vantaggi per i clienti, quali sono i mercati a cui si riferisce e qual è il modello di business che si intende adottare per produrre utili (Sebastiano di Diego, 2020).

Essa può essere analizzata secondo due dimensioni:

1. Il prodotto/servizio;
2. Il modo in cui tale prodotto/servizio viene sviluppato, realizzato e commercializzato.

In entrambi le dimensioni è possibile sviluppare le innovazioni.

1.3 STRUMENTI ANALITICI PER LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA DATA-DRIVEN

Per formulare la strategia è importante avvalersi di strumenti per “decidere meglio” in campo strategico, ciò vuol dire individuare che cosa fare (cioè le azioni attuative) e confrontare le alternative di strategia valutandone l’economicità (Gregori e Perna, 2019).

Gli strumenti più utilizzati sono l’analisi Swot, l’analisi del vantaggio competitivo e della catena di valore, le matrici di posizionamento-attrattività, la mappa strategica e il balanced scorecard ed il Business Model Canvas, sul quale ci focalizzeremo.

Tali strumenti sono indispensabili per individuare meglio i bisogni, requisiti e più in generale le condizioni dell’ambiente in cui opera l’azienda, con i suoi vincoli ed opportunità (Gregori e Perna, 2019). Tramite l’analisi dei dati si definisce l’orientamento chiamato Data-driven, per poi andare a delineare strategie ed azioni.

Prendendo in considerazione la pubblicazione di Perna e Gregori, le imprese devono dotarsi di competenze tecniche e strumenti specifici come piattaforme CRM o software di marketing automation e di data analytics (Gregori e Perna, 2019).

Il bisogno di usufruire dei dati per sostenere le decisioni manageriali è cresciuto maggiormente nelle due decadi e si possono individuare casi di successo a prescindere della tipologia dell'impresa e del settore a cui questa appartiene.

Con l'espressione "*Big data analytics*" si fa riferimento all'insieme dei processi che permettono di compiere la transizione dai dati alle azioni a favore dell'impresa, con l'effetto principale di fornire ai manager una conoscenza più precisa dell'andamento dell'impresa con lo scopo di migliorare i loro processi decisionali.

La big data analytics si effettua mediante lo sviluppo di un processo a fasi:

- 1) Acquisizione ed estrazione dei dati;
- 2) Pulizia e classificazione dei dati;
- 3) Integrazione ed analisi dei dati;
- 4) Interpretazione dei dati che permette al management di individuare e sviluppare azioni mirate.

Una strategia vincente di analisi dei dati permette di usufruire di differenti vantaggi, come per esempio ottenere l'efficienza operativa, facilitare le esperienze di acquisto dei clienti e modificare i modelli di business aziendali (Gregori e Perna, 2019).

Per le imprese adottare un approccio data-driven non impatta solamente sulle scelte tecnologiche, ma potrebbe rappresentare un vero e proprio progetto di rivoluzione organizzativa.

Tali imprese, nell'utilizzo dei big data, sono esposte ad alcune criticità principali:

- La necessità di saper fronteggiare e valutare i dati raccolti, in quanto ci potrebbero essere informazioni non corrette o addirittura false;
- Valutare la convenienza economica di avere a disposizione modelli e strumenti per svolgere le analisi;
- Saper interpretare, capire i risultati delle analisi sviluppate.

In questa era si evidenzia un legame sempre più forte fra le decisioni di marketing e i dati. Le nuove tecnologie legate ai big data hanno consentito di ottenere conoscenze maggiori rispetto la tendenza del proprio business, ma quello che risulta importante è costruire una strategia di gestione dei dati stessi.

La data-driven strategy richiede un coinvolgimento di tutta l'organizzazione verso un cambiamento profondo orientato all'utilizzo dei dati per guidare nuove sperimentazioni strategiche e quindi è importante che anche il personale venga coinvolto per enfatizzare test e sperimentazioni (Gregori e Perna, 2019).

Il processo di costruzione della strategia prende sempre avvio da un problema che si riscontra dalla lettura dei dati e si sviluppa in quattro fasi principali:

- 1) Raccolta e analisi dei dati;

- 2) Classificazione degli insight o “pezzi di conoscenza” più rilevanti, i quali potrebbero trovare subito una soluzione al problema iniziale oppure potrebbero essere in grado di evidenziare una nuova opportunità;
- 3) Progettazione delle decisioni e delle strategie sulla base degli insight;
- 4) Attuazione delle decisioni tramite lo sviluppo delle azioni.

Tramite la strategia data-driven si riescono a misurare in tempo reale le risposte alle attività di marketing, la loro efficacia ed efficienza.

È molto frequente l'utilizzo dei dati per l'attuazione di strategie per la costruzione del portafoglio clienti.

In tale concetto di adozione di una strategia data-driven si riscontrano però delle criticità, soprattutto di tipo culturale, ovvero connesse con le esperienze, le competenze e la predisposizione all'uso delle tecnologie che caratterizzano il personale aziendale (Gregori e Perna, 2019).

Infatti, potrebbero manifestarsi delle resistenze interne e quindi sarà opportuno prevedere un percorso di cambiamento e sviluppo delle persone e delle modalità decisionali, perché farsi guidare dai dati nel prendere decisioni strategiche implica un cambio di atteggiamento verso i dati.

Un'ulteriore barriera è rappresentata dalla dimensione tecnologica, ossia potrebbe manifestarsi la problematica legata alla trasformazione efficace dei dati strutturati e semi strutturati in nuova conoscenza (Gregori e Perna, 2019).

1.4 BUSINESS MODEL

Nel lavoro di Domenico Nicolò del 2021, si definisce che il modello di business dell'impresa rappresenta il risultato dell'idea imprenditoriale, della proposta di valore rivolta ai clienti per risolvere i loro problemi e soddisfare i loro bisogni e della strategia formulata per attuarle (Domenico Nicolò, 2021).

Alexander Osterwalder, individua il modello di business come ciò che l'impresa fa per creare, distribuire e catturare una parte di valore e propone uno schema di rappresentazione grafica del modello di business, denominato *Business Model Canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2020).

Secondo la logica del Canvas è possibile rappresentare un modello di business descrivendo i suoi nove elementi costitutivi (Osterwalder e Pigneur, 2020):

- La *proposta di valore* (value proposition) offerta al cliente: è importante capire qual è il tipo di cliente, il bisogno che richiede una soluzione e la proposta di valore che soddisfa tale bisogno. È importante che essa sia il più univoca e distintiva possibile;
- Il *segmento/i di clienti* con necessità, comportamenti, poteri d'acquisto, ubicazione e altre caratteristiche simili, al quale/i si rivolge la proposta di valore. Scegliere segmenti di clientela diversi significa che questi hanno bisogni diversi, sono raggiungibili tramite canali diversi e potrebbero preferire diverse tipologie di relazione con la nostra impresa;

- I *canali* attraverso i quali si raggiunge ciascun segmento di clientela.

Si distinguono diverse tipologie di canali in base alla fase in cui intervengono:

- a) Consapevolezza: portare il valore offerto all'attenzione del cliente;
 - b) Valutazione: aiutare il cliente a valutare l'offerta e a confrontarla con prodotti o servizi sostitutivi o affini;
 - c) Acquisto: il mezzo attraverso il quale il cliente può acquistare;
 - d) Distribuzione: il mezzo mediante il quale il cliente riceverà il prodotto/servizio che ha comprato;
 - e) Post-vendita: qualsiasi supporto o servizio relativo ad un acquisto già effettuato;
- Le *relazioni con i clienti* che l'impresa instaura possono avere diverse finalità, per esempio possono essere finalizzate all'acquisizione del maggior numero di clienti, altre possono essere volte alla comprensione e alla fidelizzazione, oppure possono essere create per incrementare le vendite;
 - I *flussi di ricavi di vendita*, ossia il denaro che entra in azienda grazie ai clienti;
 - I *partner chiavi*, ovvero tutti i soggetti con cui l'impresa collabora e che le permette di operare secondo il proprio modello di business. Possono essere per esempio alleanze strategiche tra non concorrenti, partnership occasionali

tra concorrenti, joint venture per sviluppare nuovi business e le relazioni fornitore-acquirente;

- Le *attività chiave* da svolgere per attuare la proposta di valore, per esempio la produzione di un bene, della sua progettazione, dello sviluppo di un software o della gestione di una piattaforma;
- Le *risorse chiave*, che permettano di consegnare la proposta di valore al cliente. Possono essere risorse tecniche, umane, di conoscenza e finanziarie;
- La *struttura dei costi*, ovvero il denaro che esce dall'azienda per potersi permettere le risorse, le attività e le partnership chiave.

Il business model, secondo Osterwalder e Pigneur, è quindi una rappresentazione della strategia di business nei suoi vari elementi, che comprende non solo le scelte strategiche ma anche quelle necessarie per implementare la strategia (Osterwalder e Pigneur, 2020).

Gli elementi del business model sono sostanzialmente gli stessi della mappa strategica ma in ordine differente.

1.5 SEGMENTAZIONE E TARGETING

Lo sviluppo del piano strategico e delle attività di marketing prende avvio dallo studio del contesto esterno che si concretizza in un processo, attraverso il quale l'impresa definisce gli attori con cui dovrà interagire e stabilisce la propria identità (Gregori e Perna, 2019).

Tale processo si compone di tre fasi principali:

1. *Segmentazione*;
2. *Targeting*;
3. *Posizionamento*.

Il *processo di segmentazione* si avvia con la definizione della tipologia dei clienti-obiettivo. L'impresa deve individuare tutti i segmenti di clientela di riferimento.

Ogni segmento di clienti è composto da clienti che condividono bisogni e desideri simili.

Kotler specifica che ogni segmento deve possedere delle caratteristiche specifiche (Kotler, 1999):

- *azionabilità*, un segmento di clienti può essere azionato tramite attività di marketing;
- *distinguibilità*, ogni segmento ha caratteristiche uniche;
- *misurabilità*, i segmenti possono essere quantificati e le azioni quantificabili;

- *accessibilità*, ogni segmento può essere raggiunto da differenti messaggi e tramite differenti canali;
- *rilevanza*, i segmenti dovrebbero essere sufficientemente ampi e profittevoli per l'impresa;
- *perseguibilità*, l'impresa dovrebbe essere in possesso delle risorse necessarie per poter sviluppare delle attività commerciali nei confronti di questi clienti

Come primo step si definisce il macrosettore/i di riferimento, che può essere identificato prendendo in considerazione una determinata variabile, per esempio in base al prodotto, la destinazione d'uso oppure il gruppo di clienti a cui è diretto il prodotto (Gregori e Perna, 2019).

Per valutare l'attrattività di ogni segmento si può far riferimento all'intensità della concorrenza, alla struttura del settore e altre variabili in linea con gli obiettivi e le caratteristiche dell'impresa.

Una volta definiti i segmenti di clientela, si avvia il cosiddetto *processo di targeting*, ovvero l'impresa deve scegliere su quali segmenti focalizzarsi, in base a differenti variabili esterne ma anche interne.

Variabili esterne come, per esempio, il potenziale di crescita futuro del segmento, l'ampiezza, il livello di competizione attuale e potenziale.

Variabili interne all'interno dell'impresa come la dotazione di risorse, il grado di omogeneità del prodotto, lo stadio del ciclo di vita dello stesso.

Nella valutazione e selezione dei segmenti di clientela-obiettivo, l'impresa può scegliere tra quattro differenti approcci di marketing (Kotler, 1999):

- *Marketing indifferenziato (o di massa)*: l'impresa decide di ignorare le differenze tra i segmenti di clientela identificati e concentrarsi sugli elementi comuni, sviluppando un messaggio e una strategia unitaria;
- *Marketing differenziato (o di segmento)*: l'impresa decide di realizzare strategie, piani, promozioni e messaggi ad hoc prendendo in considerazione gli elementi specifici di ogni segmento individuato;
- *Marketing concentrato (o di nicchia)*: l'impresa mira a conquistare una posizione di leadership in un segmento di piccole dimensioni ma con requisiti molto elevati. È un approccio utile per le piccole imprese perché rende possibile valorizzare una dotazione di risorse limitata.
- *Micromarketing (o marketing individuale)*: l'impresa plasma le proprie strategie non più sulla base di un segmento di clienti ma sulla base di ogni specifico cliente, con l'obiettivo di instaurare relazioni di lungo periodo con i clienti. Approccio utilizzato soprattutto nel business-to-business.

Il concetto di *posizionamento* racchiude il mix di percezioni che ogni acquirente ha rispetto un determinato brand o prodotto.

Ries e Trout definiscono il posizionamento come «ciò che fai alla mente del potenziale cliente (Ries e Trout, 2001). Cioè, posizioni il prodotto nella mente del potenziale cliente», quindi il posizionamento si forma nella mente degli acquirenti.

Esso può essere progettato in relazione a due variabili principali: gli attributi di prodotto e il confronto con i competitor diretti.

Si possono identificare cinque differenti tipologie di posizionamento (Tabella 1):

Tabella 1 Strategie di posizionamento

Benefici Differenziali	Prezzo Relativo			
		Elevato	Medio	Basso
	Elevati	Di più a più (more for more)	Di più per lo stesso	Di più a meno
	Medi	Strategie perdenti	Attacco di breve periodo	Lo stesso a meno
	Bassi	Strategie perdenti	Strategie perdenti	Meno per molto meno

Fonte: adattata da AA.VV.

Dopo aver scelto il posizionamento, dovranno essere sviluppate azioni coerenti con gli elementi del marketing mix, e in generale con la strategia d'impresa.

1.6 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Le iniziative strategiche, con cui si passa dall'intenzione all'azione, sono il vero cuore della pianificazione di lungo periodo (Domenico Nicolò, 2021).

Ci possono essere:

- Azioni rivolte al mutamento del posizionamento o assetto strategico a livello di strategia di portafoglio (per esempio ingresso in nuovi business) oppure rivolte al cambiamento del grado di integrazione verticale;
- Azioni rivolte al miglioramento della produttività aziendale (per esempio facendo ricorso ad economie di scala);
- Azioni rivolte ad una crescita dimensionale.

Queste azioni possono essere intraprese per migliorare i programmi e processi in corso di esecuzione, senza modificare radicalmente la strategia di business prescelta. Per esempio, attraverso la razionalizzazione dei processi esistenti per renderli più efficienti.

In questo caso il principale rischio che, con la revisione di programmi e processi già in corso, si vuole evitare è che situazioni negative si perpetuino negli anni.

Invece, facendo riferimento alle iniziative strategiche in senso stretto, si vanno a delineare nuovi programmi e progetti di durata definita, al di fuori delle attività operative quotidiane.

In questo caso si tratta di azioni più innovative e tale tema presenta due problematiche:

- 1) La selezione delle iniziative strategiche;
- 2) La traduzione in pratica e la gestione delle stesse.

Il problema della selezione si esplicita nell'andare ad individuare, attraverso la mappa strategica, le priorità (ovvero le azioni funzionali agli obiettivi, sub-obiettivi e FCS) e collegare queste iniziative tra di loro in un portafoglio integrato (Domenico Nicolò, 2021).

Se tale portafoglio di progetti strategici include molte iniziative, è importante far ricorso alla mappa strategica in quanto, anche se spesso non dà risposta alla domanda “che cosa concretamente fare?” però mette nella condizione di rispondere alla domanda “che cosa non fare più?”.

Infatti, la mappa strategica, o altri modelli di implementazione della strategia di business, consentono di verificare l'utilità dei progetti già avviati e quindi di sfoltire il portafoglio in caso di inutilità, ma danno anche indicazioni mirate per la scelta delle azioni più idonee (Domenico Nicolò). Inoltre, risulta molto importante che, dopo aver effettuato la scelta delle iniziative, queste siano coordinate tra loro in modo da formare un portafoglio integrato.

Dall'altra parte il problema della traduzione in pratica delle iniziative comporta la formulazione e gestione di progetti o programmi, solo in questo modo acquisiscono un contenuto operativo.

Un progetto è un insieme di attività rivolte ad un preciso obiettivo, ha una durata prestabilita, prevede dei controlli durante l'avanzamento del progetto ed ha un proprio fabbisogno ed una propria assegnazione di risorse (Domenico Nicolò, 2021).

Il project manager è il responsabile di tale progetto, che coinvolge altri ruoli all'interno della struttura aziendale.

La fase finale della pianificazione strategica ha per oggetto la determinazione dei risultati a cui la strategia prescelta dovrebbe condurre. Si fa riferimento ai risultati economico-finanziari accolti nei bilanci preventivi pluriennali, ovvero si tratta di redigere:

- 1) *Conto economico;*
- 2) *Prospetto dei flussi finanziari;*
- 3) *Stato patrimoniale.*

Ciò comporta che venga definito il modello della gestione operativa di ciascun business, che può essere composto da differenti modelli (Domenico Nicolò, 2021):

- Il modello di generazione dei ricavi di vendita dei prodotti vecchi e nuovi;
- Il modello di fabbisogno di risorse e di generazione dei costi della gestione operativa e degli investimenti collegati;
- Il modello di fabbisogno di risorse e di generazione dei costi e degli investimenti dei progetti attuativi delle iniziative strategiche e dei programmi di razionalizzazione dei processi e prodotti già in corso.

1.7 IL BUSINESS PLAN PER LE STARTUP

Dopo tre anni di calo, in Italia, secondo l'ISTAT, torna a crescere la capacità di sopravvivenza delle nuove imprese: tra quelle nate nel 2019, alla fine del 2020 sono ancora in attività l'80,9 % (Annuario statistico italiano 2022).

Domenico Nicolò nel 2021 ha definito nel suo lavoro che la creazione di valore per i clienti mediante l'offerta di soluzioni ai loro problemi è un presupposto necessario ma non sufficiente per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Domenico Nicolò, 2021).

Infatti, occorre anche che l'idea imprenditoriale, il modello di business e la strategia siano realizzabili sotto il profilo tecnico-ingegneristico e giuridico e che siano sostenibili sotto il profilo competitivo, sociale, ambientale, finanziario ed economico. Tra le cause di vulnerabilità che minacciano la sopravvivenza delle imprese nel corso del primo stadio di vita rientrano (Domenico Nicolò, 2021):

- Le caratteristiche personali del fondatore, per esempio la reputazione, l'istruzione, la conoscenza, la tolleranza del rischio, la creatività, la determinazione;
- Le caratteristiche del loro ecosistema;
- La rivalità dei concorrenti;
- I conflitti tra i soci.

Tra queste cause riveste un'importanza cruciale la carenza di reputazione; infatti, le imprese giovani riscontrano difficoltà a costruire legami fiduciari solidi e duraturi

con i vari interlocutori perché non hanno un passato che testimonia la loro capacità di rispettare gli impegni assunti. È per questo motivo che risulta importante utilizzare il business plan per accelerare il processo di costruzione della reputazione, attrarre i clienti e gli interlocutori sociali che apportano le risorse necessarie (Domenico Nicolò, 2021).

Infatti, conquistare la fiducia di interlocutori che godono di una buona immagine accresce la reputazione aziendale. Risulta importante anche il luogo nel quale l'impresa si ubica, per esempio se si colloca in un luogo dove ci sono imprese specializzate nel suo stesso campo di attività potrebbe essere un fattore positivo per la crescita.

Capitolo 2

CASO STUDIO: VALLESINA BIO

In questa sezione parlerò del mio studio che ha come oggetto la micro impresa Vallesina Bio di Andrea Laudazi.

Solitamente nelle micro imprese, cioè aziende che hanno meno di 200 mila euro di fatturato, parlare di business plan è molto strano.

Quale è una derivazione di una cosa complessa come il Business Plan per le micro imprese? Vediamo un approccio, vediamo se con le metodologie di oggi e con il fatto che Excel e i vari strumenti di data analytics sono ormai di uso comune, se questi possono essere utili e utilizzabili per fare il Business Plan nelle micro imprese, in quanto il problema è che solitamente in tali aziende non ci sono persone e tempo per redigere tale documento.

Valessina Bio è un'azienda agricola biologica situata a Jesi, che vende i propri prodotti a km 0. L'imprenditore Andrea Laudazi, laureato in sceneggiatura, decise di prendersi carico dell'azienda familiare, però con una priorità "fare agli altri ciò che si vuole per sé stessi!". In questa logica iniziò ad ampliare le attività offerte dall'azienda, decidendo di affiancare all'attività core business dei trattori, altre attività come la trasformazione di cereali in farina, la creazione di un orto e la fattoria didattica. Inoltre, ha costituito differenti associazioni in ambito sociale.

L'imprenditore prendendo in mano l'azienda agricola familiare si trovò ad affrontare problemi di contabilità e soprattutto andando avanti con la gestione si rese conto di avere bisogno di una maggiore chiarezza su quelli che sono i costi e i ricavi delle varie attività, ed in particolare di avere bisogno di individuare una strategia più precisa per la sua azienda. Per questo motivo, grazie all'intermediazione e all'aiuto del professor Sabatini Andrea, ho deciso di effettuare il tirocinio in questa azienda. Il mio lavoro si è sviluppato nella prima fase analizzando i dati dei bilanci degli ultimi tre anni; successivamente ho confrontato i ricavi delle varie attività nei differenti anni.

Nell'ultima fase ho creato il Business Model Canvas per analizzare il modello di business dell'azienda nel momento attuale. Proprio tramite l'esplicitazione dei nove blocchi che compongono tale rappresentazione grafica che andrò a presentare la situazione di tale azienda.

Business Model Canvas for Vallesina Bio di Andrea Laudazi

Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:	
					Vallesina Bio	Sofia Dottori	09/06/2023		
Key Partners		Key Activities		Value Propositions		Customer Relationships		Customer Segments	
• Associazioni benefiche • Cooperative sociali ed agricole • Rivenditori • Circo musicale		• Relazioni con scuole • Coltivazione • Produzione • Accoglienza • Progetti in ambito sociale		B2B: • Coltivazione biologica di cereali, ortaggi e legumi a km 0 • Plastic free B2C: • Offrire cereali ed ortaggi a km 0, ma anche beni trasformati biologici, come le farine • Creare esperienze ed attività per bambini e adulti nella fattoria		B2B: • Email • Contatti telefonici • Incontri saluari B2C: • Ricezione in azienda • Whatsapp • Facebook • Altri social media		B2B • Allevatori • Produttori • Agromusei brand • Agro-Industria • Rivenditori B2C • Consumatori con reddito e titolo di studio medio-alti • Famiglie • Consumatori vegetariani e vegani • Scuole	
Key Resources		Channels		Revenue Streams					
• Terreni • Percorso per disabili • Team • Fattoria didattica		Per attirare i clienti: B2B: Contratti agricoli B2C: • Social media • Newsletter • Passaparola Per distribuire i prodotti B2B: Vendita all'ingrosso B2C: • Vendita diretta in azienda • Rivenditori • Consegna a domicilio		Fondi e contributi • Ricavi da agricoltura (B2B e B2C) • Ricavi da esperienze ed attività (B2C)					
Cost Structure									
• Costi delle materie prime • Manutenzione e riparazione beni • Fitti immobili • Costi del personale • Costi fissi									

2.1 CLIENTI E RELAZIONI

L'azienda Vallesina Bio effettua diverse attività al suo interno e quindi si interfaccia con diversi clienti a seconda dell'attività che prendiamo in considerazione.

Le attività che svolge questa azienda sono:

1. *Vendita all'ingrosso clienti (B2B)*

L'attività di core business è rappresentata dalla cosiddetta “vendita all'ingrosso clienti” (B2B).

I clienti sono rappresentati da allevatori, produttori, in gran parte sono grandi aziende.

2. *L'attività di Fattoria Didattica*

I clienti sono rappresentati in gran parte dalle scuole , infatti sono stati avviati progetti con quest'ultime

Altri clienti sono, seppur in minima parte, i gruppi scout e altri gruppi di persone.

3. *Vendita al dettaglio direttamente (B2C) e indirettamente (B2B2C)*

In particolare, si riferisce alla vendita di ortaggi, prodotti olivicoli e beni trasformati. I clienti sono rappresentati prevalentemente da famiglie, da consumatori vegetariani e vegani; sono consumatori con un reddito e titolo di studio medio-alto.

Per semplicità e per mettere in evidenza i segmenti di clientela, ho deciso di suddividere i clienti secondo due categorie, ovvero B2B e B2C, andando ad

individuare i segmenti di clienti che appartengono ad ognuna di queste due categorie:

B2B:

- Allevatori;
- Produttori;
- Agroalimentari brand;
- Agro-Industria;
- Rivenditori.

B2C:

- Consumatori con reddito e titolo di studio medio-alti;
- Famiglie;
- Consumatori vegetariani e vegani;
- Scuole.

L'azienda ha instaurato negli anni relazioni solide sia nel B2B tramite l'invio di e-mail, incontri e contatti telefonici; sia nel B2C accogliendo i clienti in azienda, condividendo nei social media gli eventi e le attività che vengono programmate e poi svolte.

2.2 CANALI DI PROMOZIONE E DI DISTRIBUZIONE

I canali di promozione sono quei canali che vengono utilizzati dall'azienda per attrarre i clienti, che incidono anche nell'instaurazione di una relazione solida con il cliente. Il B2B è relativo a contrattualistiche, in quanto il prezzo di vendita si basa su un mercato di riferimento (Borsa merci Bologna), quindi l'azienda cerca di trovare i clienti a cui vendere. Per quanto il B2C si attraggono clienti tramite i social media, le newsletter e il passaparola.

I canali di distribuzione si riferiscono a come vengono distribuiti i prodotti, per il B2B si parla di vendita all'ingrosso; invece, per il B2C si parla di vendita diretta in azienda, tramite rivenditori e si offre anche il servizio della consegna a domicilio.

2.3 PARTNERS

L'imprenditore Andrea Laudazi nel momento in cui ha rilevato l'azienda di famiglia ha voluto affiancare all'attività core business altre attività sociali in collaborazione con associazioni benefiche, cooperative sociali ed agricole, come per esempio:

- ArtGrade associazione culturale: volta alla promozione della tradizione locale, alle attività video, fino all'organizzazione di eventi culturali, corsi e workshop.
- Associazione il Mondo di Pippi: svolge attività didattiche, olistiche, di agricoltura sociale, di ricerca e sviluppo finalizzate al benessere dell'individuo e sociale.

- La band Riciclato Circo Musicale: si contraddistinguono per l'utilizzo di materiali di recupero ed oggetti di uso comune per costruire sia strumenti musicali classici e contemporanei.

Tramite queste associazioni e cooperative l'azienda si sta creando una brand identity e soprattutto organizzando eventi, come per esempio i concerti della band, è un modo per far conoscere i propri prodotti e creare un ambiente sano e familiare per chiunque.

Inoltre, i rivenditori rappresentati da piccoli negozi ed alimentari svolgono un ruolo importante nel vendere i prodotti, come le farine e altri prodotti biologici.

2.4 VALORE OFFERTO

L'attività di core business dell'azienda è la coltura estensiva che viene venduta tramite contratti agricoli a grandi aziende. La coltura estensiva di cereali, ortaggi e legumi viene effettuata con un grande rispetto verso l'ambiente, confezionando i prodotti con la mission del plastic free ed il riconoscimento della Qualità Marche.

Oltre alla vendita all'ingrosso, Vallesina Bio effettua anche la vendita tramite i rivenditori e anche la vendita diretta presso il punto vendita in azienda di ortaggi, cereali, farine e altri prodotti trasformati, tutto a km 0.

Di rilevante importanza sono le attività e le esperienze che vengono create per i bambini e adulti all'interno della fattoria didattica, nelle quali si coinvolgono anche persone con disabilità, questo attraverso la creazione di un percorso per disabili.

2.5 ATTIVITÀ CHIAVI

Le attività chiave dell'azienda sono molteplici e di diversa natura, partendo dall'attività core business della coltivazione estensiva, continuando con la trasformazione dei cereali in farine tramite la macina in pietra naturale, per arrivare all'accoglienza di tutta la società all'interno di questa piccola realtà.

Infatti, si accolgono scuole e sono stati creati progetti in ambito sociale, come per esempio:

- Linna Apis – La favola dell'ape intelligente;
- A rotelle in fattoria;
- Formazione progetto Asylum.

2.6 RISORSE CHIAVI

Le risorse chiave sono indispensabili all'azienda per svolgere le attività.

Infatti, la coltivazione avviene nei terreni che l'azienda ha in affitto, senza i quali non potrebbe svolgere l'attività. La risorsa più importante è rappresentata dal team, formato da un gruppo di giovani e poliedrico; infatti, le figure che operano attorno a Vallesina Bio hanno molteplici ambiti d'interesse e ogni dipendente condivide appieno la mission aziendale. Fanno parte del team anche persone con disabilità, e proprio da ciò che è nata l'idea di creare un percorso in azienda per disabili, una risorsa molto significativa e inclusiva.

Inoltre, la fattoria didattica rappresenta un fattore di forza, tramite il quale si è avuta la possibilità di creare progetti con le scuole e diventare un punto attrattivo per le famiglie.

2.7 RICAVI

Cliente	2019	2020	2021	2022	scostamento 2022 vs 2021
Grandi aziende (B2B)	190.935,96 €	255.045,07 €	175.207,10 €	127.974,90 €	- 47.232,20 €
Scolaresche (fattoria didattica)		2.765,00 €	12.850,00 €	6.310,00 €	- 6.540,00 €
B2B2C	4.743,24 €	8.649,52 €	3.633,57 €	2.478,40 €	- 1.155,17 €
B2C		27.931,50 €	30.078,62 €		

1. Vendita all'ingrosso clienti (B2B):

Si evidenzia nel 2022 un fatturato del valore di 127.974,90 €, in diminuzione rispetto al 2021, sempre in calo rispetto agli anni precedenti (2019-2020).

In tale categoria rientrano anche i finanziamenti europei ricevuti, sono cifre importanti che vengono aggiornate in modo continuativo in base a quando arrivano i pagamenti.

Per adesso facciamo riferimento ad un valore nel 2021 di 110.170,05 € e ad un valore nel 2022 di 60.638,41 €, in diminuzione rispetto all'anno precedente.

2. Fattoria Didattica:

Dal CE del 2021 la voce "Prestazioni Agrituristiche" espone un ricavo di

12.850,00 €, tale valore dovrebbe comprendere un ricavo del valore di 7.200 € circa riferiti al progetto “Pura Vida” ed un ricavo del valore di circa 3.000 € per il progetto Tree Park.

Queste sono voci saltuarie del 2021, in calo nel 2022 e che probabilmente non ci saranno nel 2023, in quanto le fatture di fattoria didattica mentre prima avevano una cadenza mensile, adesso vengono fatte solo da alcune scuole.

Si evidenzia nel 2022 un ricavo del valore di 6.310,00 €, in diminuzione rispetto al 2021.

3. Vendita al dettaglio direttamente (B2C):

Per quanto riguarda la vendita al dettaglio si emettono scontrini e quindi bisogna vedere i dati fiscali, ci dovrebbero essere solo i dati riferiti agli anni 2020 e 2021, perché negli anni precedenti non vi era l’obbligo di invio all’agenzia delle entrate. Il fatturato di tale categoria viene ricavato dalla vendita diretta di ortaggi, prodotti olivicoli e beni trasformati.

Nell’anno del covid (2020) si vendeva molto, soprattutto attraverso la consegna a domicilio, in quanto durante il covid tutti utilizzavano le farine per cucinare in casa, dopo il covid le persone cucinando meno non comprano più farine, per questo motivo si sta pensando di iniziare a produrre beni trasformati differenti come per esempio le piadine. L’obiettivo è quello di avere un minimarket agricolo, in modo da offrire una maggior gamma di prodotti.

4. Vendita al dettaglio indirettamente (B2B2C):

Tale vendita viene effettuata attraverso alcuni punti di vendita, cioè piccoli alimentari/ristoranti situati nel territorio compreso tra Moie e Chiaravalle.

Si evidenzia nel 2022 un fatturato dal valore di 2.478,40 € in diminuzione rispetto agli anni precedenti.

L'azienda non vende molto attraverso la vendita al dettaglio, ma si vende di più attraverso la vendita indiretta (65%) rispetto a quella diretta (35%).

L'obiettivo è quello di rifare il packaging, inserendo i codici a barre, con il fine di iniziare a vendere anche nelle catene di supermercati come per esempio "Si con Te".

2.8 COSTI

I costi che l'azienda sostiene sono quelli relativi al personale, all'acquisto di materie prime, per la manutenzione e riparazione di beni strumentali; inoltre, l'impresa deve sostenere anche gli affitti per gli immobili ed in generale costi fissi.

CONCLUSIONI

L'obiettivo del mio studio è stato quello di capire se e come l'utilizzo del Business Model Canvas possa aiutare le micro imprese nella redazione del Business Plan e nei processi decisionali.

Lo studio ha preso in considerazione il caso dell'azienda Vallesina Bio di Andrea Laudazi: una micro impresa operante principalmente nel settore agricolo che, negli ultimi anni ha deciso di ampliare la sua attività, integrando la fattoria didattica, la vendita diretta e indiretta di beni trasformati all'attività core business.

La necessità dell'imprenditore è stata quella di capire la profittabilità di ciascuna attività, in modo da comprendere quale strategia seguire.

Parliamo di una realtà in cui l'imprenditore non avendo conoscenze e competenze approfondite nell'ambito economico, si trova in difficoltà nel definire i vari dati e nell'effettuare un'analisi della sua azienda.

Nella prima fase ho confrontato i vari bilanci degli ultimi anni, andando a recuperare i valori mancanti; successivamente ho delineato l'analisi del fatturato per le diverse attività, ponendo in risalto i risultati annessi.

In secondo luogo, ho redatto il Business Model Canvas insieme all'imprenditore: questo è stato possibile solo dopo aver conosciuto in modo più approfondito la filosofia e la storia dell'azienda. Per definire i vari elementi che compongono questo documento ho posto alcune domande all'imprenditore, in questo modo anche lui si

è interrogato su quello che ora è la sua azienda e su quello che invece dovrebbe essere presente.

Ciò gli ha permesso di rendersi conto in primis delle lacune e delle problematiche che abbiamo riscontrato tramite la redazione del documento, per poi andare ad agire e a colmare questi problemi.

A conclusione, secondo tale analisi, il Business Model Canvas può essere considerato uno strumento utile per le micro imprese finalizzato alla redazione del Business Plan ed è anche uno strumento di decision making.

Ovvero si è rivelato utile perché, nel momento in cui il documento viene redatto dall'imprenditore, egli delinea in modo migliore la sua attività, cosa che prima veniva fatta in maniera inconscia e che consente anche il coinvolgimento dei vari collaboratori dell'azienda.

BIBLIOGRAFIA

- B. Aulet, *La disciplina dell'imprenditore. 24 passi per una startup di successo*, Franco Angeli, 2019.
- S. Di Diego, *Il business plan di successo. Guida pratica per start-up e imprese vincenti*, Maggioli, 2020.
- D. Nicolò, *Business Plan nella fase di startup. Idea imprenditoriale, modello di business e identità aziendale*, Egea, 2021.
- L. Brusa, *Mappa strategica e business plan*, Giuffè, 2011
- A. Osterwalder e Y. Pigneur, *Business Model Generation*, John Wiley e Sons, 2010.
- J. Warrillow, *Built to sell: creating a business that can thrive without you*, Penguin, 2010.
- G. Gregori e A. Perna, *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, 2019.
- A. Camera, *Startup marketing. Strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business*, Hoespli, 2017.
- O. Gassman, K. Frankenberger, M. Csik, *Business model navigator. 55 modelli che rivoluzioneranno il vostro business*, Guerini Next, 2019.
- S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni, *Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità, 2013.

- A. Osterwalder, Y. Pigneur, F. Etienne, A. Smith, *Come diventare un'azienda invincibile con la guida ai migliori modelli di business*, Edizioni LSWR, 2020.
- M. Ciaglia, *The Startup Canvas. Il metodo per trasformare una idea in un successo sicuro*, Flaccovio Dario, 2018.
- A. Boceda, G. D'Amato, F. De Martino, *Il Manuale Dello Startupper: metodologie ed esempi concreti per trasformare la tua idea in un'impresa innovativa*, pubblicato indipendentemente, 2021.
- A. Guarrella, *Business Plan: Una solida guida per organizzare un piano strategico aziendale, ridurre i rischi d'impresa e condurre le tue idee al successo*, pubblicato indipendentemente, 2021.
- F. Mariani, *Business Plan: La guida pratica per creare un business plan vincente, impostare ogni sezione nel modo migliore, ridurre al minimo il rischio, capire se l'idea è valida e convincere gli investitori*, pubblicato indipendentemente, 2021.
- M. Marbaise, *Il Business Model Canvas: Fate prosperare la vostra attività con questo semplice modello*, 50Minutes.com, 2023.
- L. Scali, S. Vianello, *Startup digitali & PMI innovative. Guida completa al successo di un'impresa innovativa*, Hoepli, 2016.

- E. Ries, *La startup way. I principi del management imprenditoriale per trasformare la cultura aziendale e promuovere una crescita a lungo termine*, Franco Angeli, 2018.

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo elaborato, vorrei dedicare due righe a chi, con dedizione e pazienza, mi ha supportata permettendomi di arrivare fin qui.

Prima di tutti vorrei ringraziare il mio relatore, il professor Andrea Sabatini, che con la sua infinita disponibilità, mi ha seguita passo dopo passo nella realizzazione di tale tesi e mi ha permesso di capire quale sarà il mio proseguimento negli studi.

Ringrazio l'imprenditore Andrea Laudazi, che mi ha permesso di fare un'esperienza di tirocinio che mi ha messo alla prova e soprattutto ha creduto in me.

Ringrazio poi la mia famiglia, che da sempre mi sostiene nella realizzazione dei miei progetti, dandomi la possibilità di studiare e di fare esperienze.

Ringrazio le persone che ho incontrato durante questo percorso universitario, che mi hanno fatto vivere con leggerezza e spensieratezza anche i momenti più difficili.

Ringrazio in particolare la mia amica Ilaria, che è stata la mia compagna e complice di questo percorso, la persona su cui so di poter sempre contare.

Ringrazio poi il mio gruppo di amiche e amici che mi sono stati sempre vicino, con cui ho condiviso i momenti più belli e mi hanno sempre ascoltata.

Ringrazio una persona speciale, che ha sempre creduto in me e mi ha sostenuto nei momenti più difficili, cercando sempre di farmi tornare il sorriso.

Infine, ringrazio il mio essere positiva e coraggiosa, perché senza questo mio lato non avrei affrontato le difficoltà che mi sono trovata di fronte durante questo cammino.

