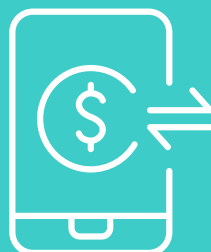


# Modulo di formazione innovativo per le Startup

2021-1-CZ01-KA220-VET-000028157

L'obiettivo principale del modulo è  
sviluppare il ruolo dell'IFP negli  
ecosistemi imprenditoriali.





Promoting "e-VET" inclusion in Digital Economy  
(Promuovere l'inclusione della formazione professionale  
digitale (e-VET) nell'economia )

Progetto numero: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000028157





# A chi è rivolto questo modulo?

Il modulo di formazione aumenterà la quantità e la qualità delle competenze e dei talenti imprenditoriali digitali degli studenti di ICT e aumenterà le conoscenze degli insegnanti di IFP sulle startup e le PMI digitali, sull'avvio di attività imprenditoriali, sulle opportunità intersettoriali con l'industria ICT. Inoltre, sarà sviluppata una mentalità imprenditoriale e sarà promossa l'imprenditorialità ICT tra gli studenti ICT.

## 01 Capitolo 1:

Competenze necessarie agli studenti dell'IFP per un florido ecosistema imprenditoriale

## 02 Chapter 2

Idee di start up nel settore ICT

## 03 Chapter 3

Le esigenze delle PMI in materia di tecnologie digitali

## 04 Chapter 4

Modelli di startup

## 05 Chapter 5

Creazione e finanziamento di una startup







CAPITOLO 01

Competenze  
necessarie agli  
studenti dell'IFP per  
un florido  
ecosistema  
imprenditoriale



# CONTENUTI

## **Capitolo 1: Competenze necessarie agli studenti dell'IFP per un florido ecosistema imprenditoriale**

### **1.1-Riconocere l'importanza dello sviluppo di capacità imprenditoriali, per ricercare le pratiche migliori** 3

Elementi chiave per lo sviluppo di un ecosistema locale di educazione all'imprenditorialità 8

### **1.2-Sviluppare le competenze imprenditoriali attraverso l'IFP** 9

Competenze specifiche: vendite finanziarie, marketing, IT, gestione 10

### **1.3-Come sviluppare le competenze imprenditoriali** 12

Le caratteristiche personali di un imprenditore 12

Competenze interpersonali imprenditoriali 13

Pensiero critico e creativo per gli imprenditori 14

Competenze e conoscenze pratiche necessarie agli imprenditori 15

### **1.4-Le ragioni dei fallimenti delle start up** 17

Casi di fallimento di start up 18

Perché le start-up falliscono? 20

# Capitolo 1 - Competenze necessarie agli studenti dell'IFP per un florido ecosistema imprenditoriale

## 1.1-Riconocere l'importanza dello sviluppo di capacità imprenditoriali, per ricercare le pratiche migliori

I cambiamenti nelle economie, nelle opzioni di carriera e nei luoghi di lavoro rappresentano una sfida per le politiche e le organizzazioni educative e da tempo sono al centro di un intenso dibattito. In particolare, la crescente importanza di promuovere le "competenze imprenditoriali" è stata sollevata dai ricercatori e più recentemente incorporata in molte dichiarazioni di politica dell'istruzione e/o dell'innovazione.

La strategia UE 2020 sottolinea la necessità di integrare la creatività, l'innovazione e l'imprenditorialità nei programmi di studio e propone una serie di azioni per liberare le capacità imprenditoriali e innovative dell'Europa attraverso le iniziative: "Youth on the Move", "Un'agenda per le nuove competenze e per l'occupazione" e "L'Unione dell'innovazione". Inoltre, nel programma di lavoro della DG Istruzione e cultura (Istruzione e formazione 2020) il potenziamento dell'innovazione e della creatività, compresa l'imprenditorialità, a tutti i livelli di istruzione e formazione è uno dei quattro obiettivi strategici.

Nell'ambito dell'istruzione primaria e secondaria inferiore l'educazione all'imprenditorialità è tipicamente un'attività extracurricolare, spesso prevede visite alle imprese, oppure inviti alle stesse ad intervenire nelle scuole, per "comprendere il mondo del lavoro".

Le attività più mirate, o i progetti che prevedono schemi di tipo mini-aziendale, tendono a essere rare. In generale la formazione all'imprenditorialità è meno presente nella fase primaria. Le responsabilità variano in modo sostanziale. In alcuni Paesi, ad esempio, le autorità locali hanno potere nella definizione della didattica mentre in altri Paesi la loro capacità di intervento è limitata, per esempio, agli edifici scolastici e al personale non docente. A livello secondario superiore, l'educazione all'imprenditorialità si svolge anche come attività extracurricolare, ma i corsi elettivi diventano più importanti e materie come economia e commercio possono includere l'imprenditorialità come argomento di studio. L'apprendimento esperienziale organizzato in un'azienda reale o in una mini-azienda è importante. Nell'istruzione e formazione professionale l'educazione all'imprenditorialità è spesso inclusa nei programmi di economia e commercio.

[http://antonioviader.com/phocadownloadpap/userupload/toni/Innovation\\_Policies/EU\\_SME\\_Support/EC%20Guidebook%201%20Entrepreneurial%20Mindsets.pdf](http://antonioviader.com/phocadownloadpap/userupload/toni/Innovation_Policies/EU_SME_Support/EC%20Guidebook%201%20Entrepreneurial%20Mindsets.pdf)



La formazione degli insegnanti è chiaramente una componente vitale per aiutarli a impartire un'efficace educazione all'imprenditorialità.

È necessario investire per innalzare gli standard delle professioni di insegnamento e per attrarre laureati di alto livello nella professione.

Si tratta soprattutto di investire sia nella formazione iniziale degli insegnanti, sia nel sostegno allo sviluppo professionale continuo, anche per gli insegnanti già in servizio che ancora non insegnano educazione all'imprenditorialità.



In Finlandia, dove l'educazione all'imprenditorialità è stata introdotta relativamente presto (1994) ed è incorporata in tutte le discipline, la formazione pre-servizio in materia di educazione all'imprenditorialità per gli insegnanti è obbligatoria in tre istituti di formazione per insegnanti (il Dipartimento di formazione per insegnanti di Kajaani dell'Università di Oulu, i programmi per insegnanti artigiani del Dipartimento di formazione per insegnanti di Rauma dell'Università di Turku e il Dipartimento di Vaasa dell'Università Åbo Akademi) e facoltativa in molti altri. Inoltre, sono state adottate misure per reclutare un maggior numero di persone nella formazione degli insegnanti con un background in materia di imprenditorialità e con un'esperienza personale di imprenditorialità. Tutte le università che si occupano di formazione degli insegnanti offrono corsi di formazione all'imprenditorialità come studi elettivi per i tirocinanti. In genere sono offerti nelle facoltà di economia e scienze amministrative e sono incentrati sull'imprenditorialità e sul know-how aziendale.

A Cipro, gli insegnanti della scuola secondaria ricevono una formazione iniziale obbligatoria presso l'Università di Cipro, dove il programma prevede 10 moduli di insegnamento sull'educazione all'imprenditorialità. Seminari facoltativi sono offerti dall'Istituto Pedagogico di Cipro a insegnanti, amministratori scolastici e responsabili politici. Questi sono organizzati dal Ministero dell'Istruzione in collaborazione con altre organizzazioni, ad esempio le università. Se del caso, i formatori si avvalgono della cooperazione con l'industria per garantire che i corsi siano altamente pertinenti.

In Polonia, "Dynamic Entrepreneurship" è un programma nazionale per migliorare la formazione all'imprenditorialità negli istituti di istruzione superiore. Avviato nel 2004, il suo obiettivo è sviluppare metodologie e strumenti per l'insegnamento di corsi sull'imprenditorialità a livello accademico. I metodi di insegnamento, gli strumenti e i casi di studio sono stati testati per la prima volta presso l'Accademia di imprenditorialità e management Leon Kozminski (business school) durante un progetto finanziato dall'UE per 120 studenti provenienti da 32 istituti superiori (per lo più non commerciali) nella regione di Mazovia. Ciò ha portato alla preparazione di un libro di testo "Dynamic Entrepreneurship. How to Start Your Own Business", pubblicato nel 2006 e rivolto alla comunità accademica.



In Slovenia, il Centre for Vocational Education (Centro per l'istruzione professionale) ha introdotto la formazione all'insegnamento dell'imprenditorialità per gli insegnanti delle scuole secondarie professionali. Gli insegnanti vengono formati attraverso seminari incentrati su come utilizzare metodi di apprendimento attivo e diverse attività, al fine di "incoraggiare e sviluppare una mentalità imprenditoriale". Per raggiungere questo obiettivo, l'attenzione è centrata sui processi strutturati basati sulla risoluzione creativa dei problemi e sul pensiero critico che hanno lo scopo di innescare l'apprendimento attraverso la pratica, l'imitazione e il proficuo scambio di opinioni.

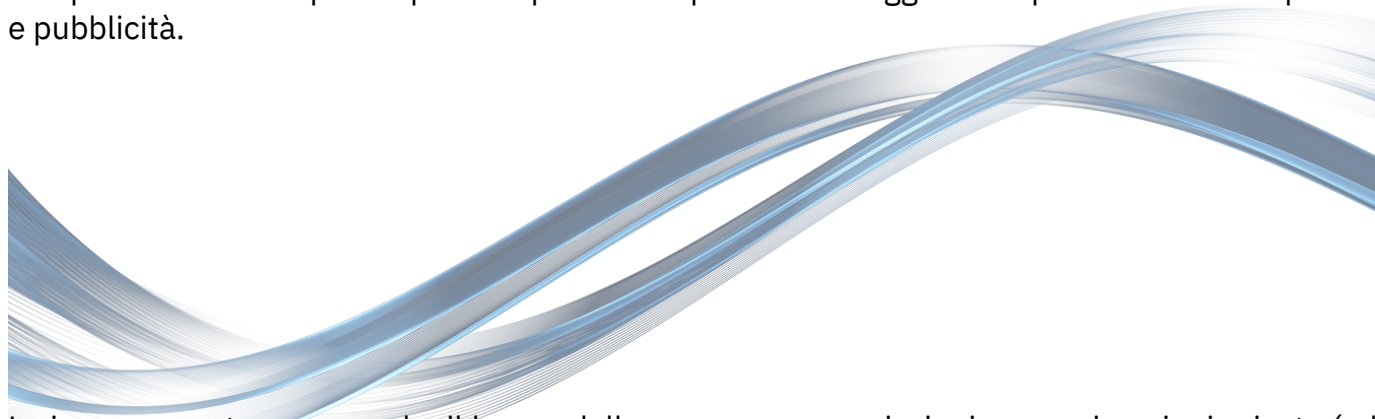


Il principale risultato di apprendimento di queste tecniche applicate in classe è quello di sviluppare nei discenti uno spirito imprenditoriale e le competenze corrispondenti, intese come abilità generali degli individui, con l'intenzione di aumentare la loro efficienza sia nella loro vita professionale che privata.

L'imprenditorialità è intesa come stimolo di quelle capacità personali che sono alla base dell'attività imprenditoriale. La collaborazione con gli insegnanti delle scuole secondarie ha finora portato alla realizzazione di numerosi materiali didattici e manuali su: "imprenditorialità nel mondo della formazione professionale"; "la possibilità di lavorare in proprio"; "comprendere lo stile di vita imprenditoriale" e una guida per gli insegnanti sull'introduzione all'imprenditorialità nell'istruzione secondaria professionale.

In Austria "Initiative for Teaching Entrepreneurship (IFTE)(f) (l'Iniziativa per l'insegnamento dell'imprenditorialità) è stata creata per sviluppare e fornire formazione agli insegnanti e ogni anno organizza una scuola estiva per l'imprenditorialità a Kitzbühel. Il corso ha una durata di una settimana a luglio ed è destinato agli insegnanti sia delle scuole professionali che delle università e dei percorsi di istruzione secondaria generale. Il programma è ampio e gli argomenti includono l'imprenditorialità nel contesto della filosofia educativa, l'etica aziendale e la creazione di idee, insieme al lavoro pratico sull'implementazione e su come utilizzare i processi di gestione del cambiamento per creare organizzazioni educative innovative e viene posta una forte enfasi sull'apprendimento esperienziale. Il team del corso proviene da aziende, università e scuole, a riprova del fatto che l'IFTE è sostenuto da una serie di sponsor del settore pubblico e private.

Le imprese attive sono una componente vitale delle strategie di educazione all'imprenditorialità: sono la fonte di esempi ed esperienze di vita reale essenziali per l'apprendimento degli studenti. Il dialogo tra imprenditori ed educatori è fondamentale per garantire che l'educazione all'imprenditorialità sia pertinente e per sensibilizzare gli studenti sulla portata e sulla natura dell'attività imprenditoriale, sia in generale che nelle loro regioni. Tuttavia, il coinvolgimento delle imprese è stato frammentario e non strutturato, e questo si riflette sul punto di partenza del modello di progressione. Vi sono una serie di ostacoli alla partecipazione delle imprese, in particolare la mancanza di tempo e di risorse, oltre che di incentivi per il loro coinvolgimento e una comprensione poco chiara di come potrebbero essere più utili nell'educazione all'imprenditorialità. Un modo per aumentarne la partecipazione è proporre la promozione dei vari aspetti di responsabilità sociale delle imprese, mettendo in evidenza che la crescita di persone intraprendenti è al servizio dell'intera società, imprese comprese. Inoltre la partecipazione può anche portare vantaggi alle imprese in merito a profilo e pubblicità.



Le imprese sostengono anche il lavoro delle numerose associazioni e organizzazioni private (ad esempio JA-YE e EUROPEN) che hanno svolto un ruolo molto importante nello sviluppo della pratica fino ad oggi; questi enti offrono un forte sostegno al settore privato e sono in grado di attingere direttamente a pratiche commerciali concrete e a metterle a disposizione di scuole e insegnanti, come opportunità di apprendimento pratico ed esperienziale. Ad oggi, tuttavia, l'uso da parte delle scuole e degli insegnanti delle competenze messe a disposizione da associazioni e organizzazioni private è stato in gran parte selezionato ad hoc per casi specifici. Con l'obiettivo di garantire la disponibilità dell'educazione all'imprenditorialità per ogni studente, il modello di progressione comporterà un notevole aumento delle richieste alle imprese e alle associazioni e organizzazioni private. La partecipazione delle imprese è volontaria ed è improbabile che possa sostenere gli incrementi richiesti senza tenere conto di:

- (i) un maggior grado di coinvolgimento strutturato e l'instaurazione di relazioni durature e sostenibili con le scuole, come previsto nel modello di progressione e
- (ii) lo sviluppo di iniziative innovative per coinvolgere le imprese, compreso l'utilizzo più ampio di partenariati locali e lo sviluppo di funzioni di intermediazione da parte di organizzazioni imprenditoriali locali (un compito più facile in paesi come la Germania con organizzazioni consolidate come le camere di commercio).

Allo stesso modo, è importante che le organizzazioni imprenditoriali siano coinvolte nello sviluppo e nell'attuazione della strategia a livello nazionale. Le associazioni e le organizzazioni imprenditoriali, come le camere di commercio, dispongono di competenze ed esperienze preziose da mettere in campo per introdurre l'educazione all'imprenditorialità e per garantire che le scuole e gli insegnanti tengano adeguatamente conto delle esigenze delle imprese. Ci sono una serie di aree in cui il ruolo delle imprese può essere ampliato per sostenere lo sviluppo dell'educazione all'imprenditorialità.

Le imprese contribuiscono all'educazione all'imprenditorialità in vari modi e lo fanno da molti anni. Uno degli approcci più potenti è quello di mettere in contatto gli studenti con veri imprenditori.

DREAM(h) è un progetto giovanile promosso in Belgio per ragazzi di 16-19 anni che consente a imprenditori volontari, o datori di lavoro, di condividere le proprie esperienze in classe o sul posto di lavoro. È stato sviluppato e organizzato dal dipartimento per le piccole imprese della Brussels Management School (parte dell'Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales), noto come ICHEC-PME. I quattro obiettivi di DREAM sono:

1. incoraggiare i giovani a pensare a quale lavoro vogliono fare, o quale realmente “sognano”;
2. fornire consulenza sulle competenze necessarie per realizzare il proprio sogno;
3. stimolare e insegnare uno spirito e un atteggiamento imprenditoriale;
4. rafforzare i contatti tra le scuole e le comunità imprenditoriali.



In Slovenia, l'iniziativa “Design Thinking School” o d.school guidata da JAPTI, l'Agenzia pubblica per l'imprenditorialità e gli investimenti esteri, riunisce gruppi interdisciplinari di studenti, insegnanti e aziende innovative per fornire soluzioni a problemi aziendali reali. Oltre alle visite regolari alla scuola da parte di mentori delle aziende, gli studenti visitano anche le sedi delle aziende partecipanti, dove ricevono un'introduzione al business e presentazioni dei propri prodotti e delle tecnologie. Le aziende offrono anche la loro infrastruttura di ricerca agli studenti, per aiutarli a realizzare prototipi. Un ulteriore esempio di questo approccio "pratico" viene dai Paesi Bassi dove, nel 2004, l'Università di Groningen, insieme a ID Media, ha sviluppato un gioco online educativo per gli studenti delle scuole professionali intermedie. L'obiettivo dello "Starting Entrepreneur Game" (KvK Startersspel) è informare gli studenti in modo ludico sui passaggi necessari per avviare un'impresa e indirizzarli verso le organizzazioni appropriate che hanno un ruolo nella creazione di impresa, come la Camera di Commercio. Il gioco è stato testato per la prima volta nel 2005 da cinque scuole e ora può essere utilizzato da tutte le scuole dei Paesi Bassi; attualmente sono iscritte circa 80 scuole. L'anno scorso 5.000 persone hanno visitato il sito dove possono giocare alla versione demo del gioco.

L'obiettivo finale del modello di progressione è che ogni scuola di ogni livello sia coinvolta nell'educazione all'imprenditorialità.



## **Elementi chiave per lo sviluppo di un ecosistema locale di educazione all'imprenditorialità**

- Creazione di ambienti di apprendimento esperienziale (spesso aggiuntivi e/o complementari rispetto ai contesti educativi "tradizionali" basati sulle classi).
- Sviluppo di cluster, partenariati e relazioni più ampie per abbracciare tutti i livelli di istruzione e un'ampia gamma di stakeholder.
- Sviluppo di centri di supporto locali e regionali.

Creare ambienti di apprendimento esperienziale. Un esempio illuminante di come si possano creare ambienti di apprendimento esperienziali è fornito dal sistema italiano "Impresa Formativa Simulata" (IFS). L'IFS viene utilizzato per introdurre un nuovo tipo di educazione all'imprenditorialità, basato su un software appositamente costruito che facilita la simulazione virtuale dell'ambiente aziendale, comprese le agenzie governative, le banche e le camere di commercio. Finora hanno partecipato a questa iniziativa circa 731 scuole e 370 aziende. Quindici centri regionali sono stati istituiti in collaborazione con alcune regioni italiane per sostenere l'implementazione del sistema a livello locale. Il nuovo modello di formazione che emerge da questo metodo di insegnamento si concentra sullo sviluppo di competenze e capacità imprenditoriali e di innovazione all'interno e tra le scuole. Inoltre, dimostra i benefici derivanti dalla creazione di alternative al modello tradizionale in aula.

Cluster, partenariati e collegamenti più ampi. Nei Paesi che hanno una tradizione relativamente lunga di educazione all'imprenditorialità, il percorso di sviluppo in alcune località ha portato le scuole a sviluppare i propri cluster, forse portando successivamente allo sviluppo di partenariati istruzione-impresa sotto l'egida delle autorità locali e delle organizzazioni imprenditoriali.

In alcune parti d'Europa, l'azione regionale è stata significativa. Su questa scala è possibile coinvolgere una gamma più ampia di attori, tra cui l'istruzione superiore e gli enti regionali di settore, come illustrato di seguito. In Spagna, ad esempio, l'Istituto per le Piccole e Medie Imprese di Valencia (IMPIVA) e la Fondazione Valenciana per l'Università e l'Impresa (ADEIT) hanno unito le forze per offrire agli istituti tecnici e di formazione della zona un migliore accesso alla comunità imprenditoriale. Il progetto coinvolge un consorzio di imprenditori della città e mira a promuovere l'imprenditorialità nelle scuole e nelle università. Questo obiettivo viene raggiunto principalmente attraverso l'erogazione di formazione e attività mirate, finanziate da consorzi di aziende. Un esempio è una scuola estiva che mira a formare gli insegnanti universitari, per motivare gli studenti all'imprenditorialità. Questo programma prevede un workshop in aula e una formazione online.

Altri esempi di buone pratiche :

Le buone pratiche sono state selezionate dal catalogo delle buone pratiche della politica europea per le PMI, disponibile all'indirizzo :

**<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/sme-best-practices/SBA/index.cfm?fuseaction=welcome.detail>**

## 1.2-Sviluppare le competenze imprenditoriali attraverso l'IFP

L'imprenditorialità si riferisce alla capacità di agire su opportunità e idee e di trasformarle in valori per gli altri. Si basa sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione dei problemi, sull'iniziativa, sulla perseveranza e sulla capacità di lavorare in modo collaborativo per pianificare e gestire progetti di valore culturale, sociale o finanziario.

Il quadro EntreComp, che si può vedere in questa immagine, propone una definizione condivisa dell'imprenditorialità come competenza, con l'obiettivo di raccogliere il consenso di tutte le parti interessate e di stabilire un ponte tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro. Il quadro può essere utilizzato come base per lo sviluppo di curricula e attività di apprendimento che promuovano l'imprenditorialità come competenza.

Inoltre, può essere utilizzato per la definizione di parametri per valutare le competenze imprenditoriali degli studenti e dei cittadini.



[https://www.cedefop.europa.eu/files/background\\_paper\\_entrepreneurship\\_competence\\_in\\_vet.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/background_paper_entrepreneurship_competence_in_vet.pdf)



L'imprenditorialità e il comportamento imprenditoriale sono obiettivi importanti per le politiche di istruzione e apprendimento permanente nell'Unione Europea (UE) nel suo complesso (Comunità Europea, 1999) e nei singoli Stati membri. L'imprenditorialità è vista come fonte di flessibilità, innovazione e creazione di posti di lavoro per l'economia e, allo stesso tempo, come un'interessante possibilità di sviluppo individuale, realizzazione e cittadinanza.

## Competenze specifiche: vendite finanziarie, marketing, IT, gestione.

La competenza imprenditoriale o expertise è la capacità strutturata e integrata di svolgere adeguatamente le attività imprenditoriali e di risolvere i problemi imprenditoriali.

La competenza si riferisce alle prestazioni individuali di professionisti, imprenditori o dipendenti che denota la gamma completa di problemi professionali o imprenditoriali che i professionisti o gli imprenditori sono in grado di gestire. Un imprenditore competente deve essere in grado di utilizzare conoscenze, attitudini e abilità in modo tale da poter affrontare efficacemente compiti, problemi, dilemmi e contraddizioni derivanti, ad esempio, da una forte concorrenza o dalle mutevoli richieste dei clienti. Sulla base dell'International Consortium for Entrepreneurship Education (ICEE, 1998), di Gibb (1998) e di Tolentino (1998), si possono distinguere le seguenti competenze.

Una prima importante competenza è la capacità di riconoscere e analizzare le opportunità di mercato. Essa consiste in una combinazione specifica di gestione del rischio, dei contenuti e del mercato. Gli imprenditori devono ridefinire il "rischio" come un'opportunità per utilizzare la loro esperienza, piuttosto che come una possibile ragione di fallimento.

Possono "trovare" opportunità cercando modi migliori per svolgere un compito attraverso invenzioni, nuovi servizi e nuovi approcci - o esplorando un segmento della popolazione che potrebbe rispondere a un nuovo prodotto (o a una nuova versione di un prodotto) mirato allo stile di vita o alle esigenze, fornendo un prodotto o un servizio più economico di quello attualmente disponibile, applicando una nuova tecnologia per risolvere i problemi dei clienti in modo diverso o trovando una sede commerciale più conveniente per i clienti.

Una seconda competenza è la capacità di comunicare, identificare mentalmente, persuadere e discutere con i clienti, i fornitori, i concorrenti, i fornitori di servizi e gli altri stakeholder dell'ambiente aziendale, comprendendone meglio le esigenze, le aspettative, le preoccupazioni e i requisiti. Gli stakeholder non sono l'unico contesto delle relazioni dirette con il mercato; c'è anche l'ambiente sociale più ampio (Gibb, 1998).

Un imprenditore deve agire in modo responsabile nei confronti dell'ambiente sociale e della comunità. Una governance imprenditoriale responsabile è un prerequisito e una base per una società in cui l'autoregolamentazione delle attività imprenditoriali può avere luogo.



Una terza competenza è il networking, ovvero la capacità di stabilire legami con altri imprenditori e altre parti interessate per l'apprendimento reciproco, la collaborazione e altre attività comuni, finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni. Gli imprenditori hanno una propria comunità di pratica (Gielen et al, 2003). Un punto essenziale è lo sviluppo di un orientamento globale e di un sentimento per il mondo come potenziale campo di lavoro e influenza sul business (Gibb, 1998).

Secondo Gibb, gli imprenditori dovranno confrontarsi, a livello di società, con sviluppi quali l'estensione del mercato internazionale, la crescente concorrenza, l'estensione delle tecnologie di comunicazione, l'internazionalizzazione degli standard di qualità, una gamma più ampia e complessa di tecnologie per i processi di lavoro, l'esigenza del consumatore di una maggiore differenziazione, innovazione, servizi e valore aggiunto e la forte influenza sul commercio internazionale da parte di un numero limitato di aziende.

Una quarta competenza sottolineata da Gibb (1998), integra le abilità chiave dell'intraprendenza con la capacità fondamentale di affrontare il mondo della vita imprenditoriale. Gli imprenditori devono essere in grado di convivere con l'insicurezza quotidiana e persino di godere di questa situazione. L'imprenditore deve sviluppare comportamenti e caratteristiche imprenditoriali personali, imparando efficacemente dalle e nelle interazioni commerciali e dalla personalizzazione delle informazioni globali (circolazione della conoscenza nelle reti personali e in quelle supportate da Internet/email).

Un'altra serie di competenze è legata allo sviluppo di organizzazioni imprenditoriali e di apprendimento, alla gestione dei processi di sviluppo aziendale e delle reti di stakeholder e a un orientamento strategico flessibile.

A livello organizzativo, gli imprenditori devono affrontare sempre più spesso maggiori responsabilità e insicurezze a seguito di ristrutturazioni, ridimensionamenti e decentramento delle organizzazioni. La sfida più grande è la gestione degli stakeholder a livello nazionale e internazionale, in combinazione con un elevato grado di insicurezza e imprevedibilità. Inoltre, devono tenere conto del numero crescente di piccole e medie imprese e, con nuove configurazioni di competenze e servizi specialistici, devono essere più competitive, aprendo allo stesso tempo nuove opportunità.

Secondo Tolentino (1998), questo è il motivo per cui la creazione di un team è così importante per un imprenditore che inizia. Delegare le responsabilità a un team di dipendenti o addirittura a consulenti esterni consente all'imprenditore di concentrarsi sulle proprie competenze chiave, ma apre anche la strada a un miglioramento dell'efficienza e alla generazione di idee creative nella gestione. Un imprenditore "intelligente" organizza una base di competenze varia, compensativa e sinergica.



[https://www.researchgate.net/publication/228728181\\_Entrepreneurship\\_and\\_Vocational\\_Education/link/54256ad10cf26120b7ac97f6/download](https://www.researchgate.net/publication/228728181_Entrepreneurship_and_Vocational_Education/link/54256ad10cf26120b7ac97f6/download)

## 1.3-Come sviluppare le competenze imprenditoriali

### Le caratteristiche personali di un imprenditore

Avete la mentalità necessaria per essere un imprenditore di successo? Ad esempio, gli imprenditori tendono ad avere una visione fortemente innovativa e possono correre rischi che altri eviterebbero.

Esaminate le vostre caratteristiche personali, i vostri valori e le vostre convinzioni e ponetevi queste domande:

Ottimismo	Siete ottimisti? L'ottimismo è una risorsa e vi aiuterà a superare i momenti difficili che molti imprenditori incontrano quando trovano un modello di business che funziona per loro.
Iniziativa	Avete spirito di iniziativa e avviate istintivamente progetti di risoluzione dei problemi o di miglioramento dell'attività?
Spirito di iniziativa e perseveranza	Siete motivati e pieni di energia? E siete disposti a lavorare sodo, per molto tempo, per realizzare i vostri obiettivi?
Tolleranza al rischio	Siete in grado di assumervi dei rischi e di prendere decisioni quando i fatti sono incerti?
Resilienza	Siete resilienti, in modo da potervi rialzare quando le cose non vanno come previsto? E imparate e crescete dagli errori e dai fallimenti?

## Competenze interpersonali imprenditoriali

In qualità di imprenditore, è probabile che dobbiate lavorare a stretto contatto con gli altri, quindi è essenziale che siate in grado di costruire buone relazioni con il vostro team, i clienti, i fornitori, gli azionisti, gli investitori e le altre parti interessate.

Alcune persone sono più dotate di altre in questo campo, ma è possibile apprendere e migliorare queste abilità:

Leadership e motivazione	Siete in grado di guidare e motivare gli altri a seguirvi e a realizzare la vostra visione? E siete in grado di delegare il lavoro ad altre persone? Come imprenditore, dovrete dipendere da altri per superare le fasi iniziali della vostra attività: c'è troppo da fare da soli!
Capacità di comunicazione	Siete abili in tutti i tipi di comunicazione? Dovete essere in grado di comunicare bene per vendere la vostra visione del futuro a un'ampia gamma di interlocutori, tra cui investitori, potenziali clienti e membri del team.
Ascolto	Sapete ascoltare ciò che gli altri vi dicono? La vostra capacità di ascoltare e assorbire informazioni e opinioni può farvi diventare un imprenditore. Assicuratevi di essere abili nell'ascolto attivo ed empatico.
Relazioni personali	Avete buone "abilità con le persone"? Siete consapevoli di voi stessi, siete in grado di regolare le vostre emozioni e di rispondere positivamente ai feedback o alle critiche?

Negoziazione	Siete forti negoziatori? Non solo dovrete negoziare prezzi vantaggiosi, ma dovrete anche risolvere le divergenze tra le persone in modo positivo e reciprocamente vantaggioso.
Etica	Trattate con le persone sulla base del rispetto, dell'integrità, dell'equità e della fiducia? Siete in grado di guidare in modo etico? È difficile costruire un'azienda felice e produttiva se ci si comporta in modo poco corretto con il personale, i clienti o i fornitori.

## Pensiero critico e creativo per gli imprenditori

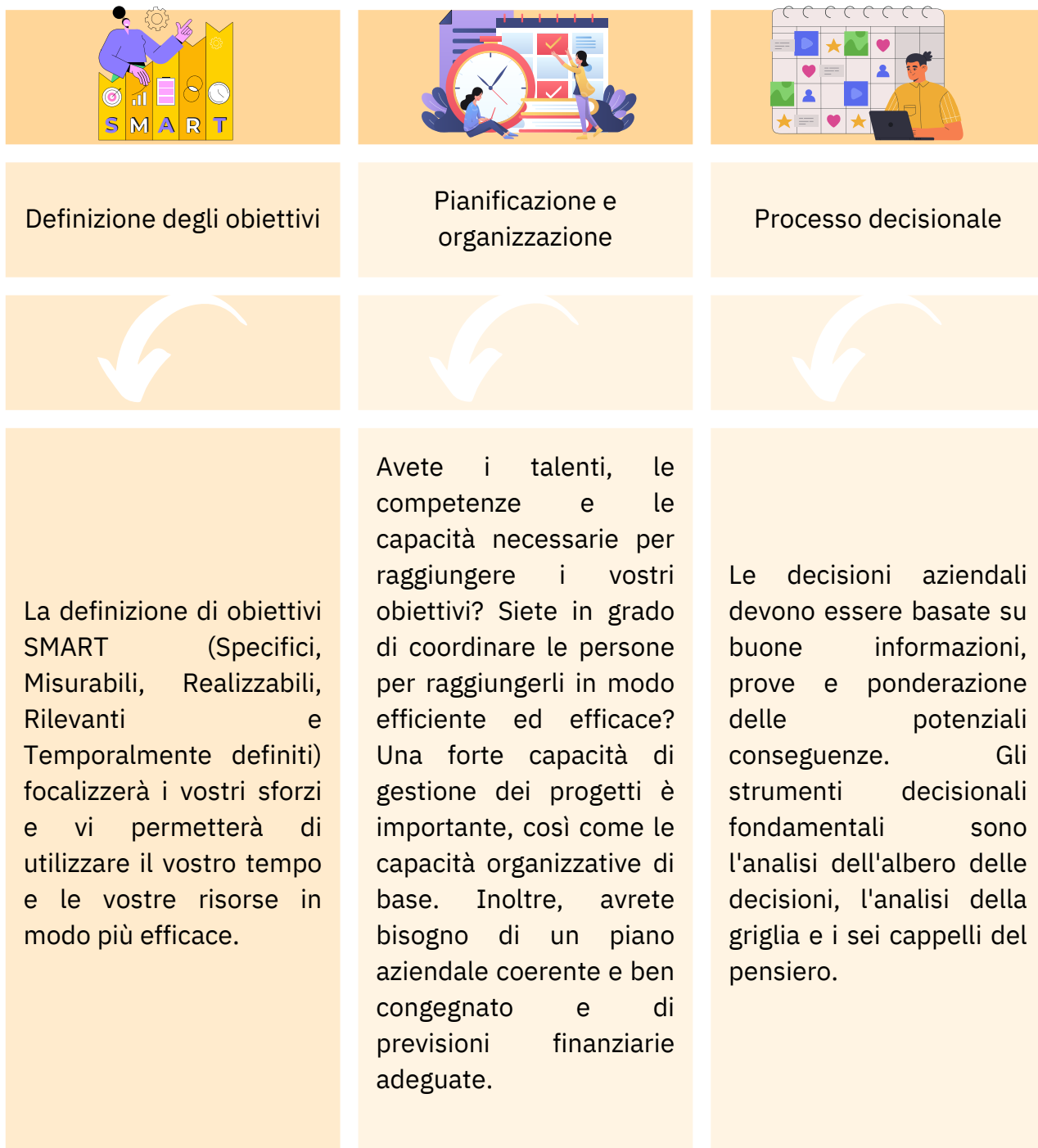
Come imprenditori, dovete avere idee nuove e prendere buone decisioni su opportunità e progetti potenziali.

Molti pensano che o si nasce creativi o non lo si diventa. Ma la creatività è un'abilità che si può sviluppare e ci sono molti strumenti a disposizione per ispirarla.

Pensiero creativo	Siete in grado di vedere le situazioni da diverse prospettive per generare idee originali?  Strumenti come la Matrice di Reframing ( <a href="#">Reframing Matrix</a> ) possono aiutarvi a farlo.
Risoluzione dei problemi	Avrete bisogno di strategie solide per risolvere i problemi aziendali che inevitabilmente si presenteranno. Strumenti come l'analisi di causa ed effetto ( <a href="#">Cause &amp; Effect Analysis</a> ), la tecnica dei 5 perché ( <a href="#">5 Whys technique</a> ) e il <a href="#">CATWOE</a> sono un buon punto di partenza.
Riconoscere le opportunità	Sapete riconoscere le opportunità quando si presentano? Siete in grado di individuare una tendenza? E siete in grado di creare un piano fattibile per sfruttare le opportunità che individuate?

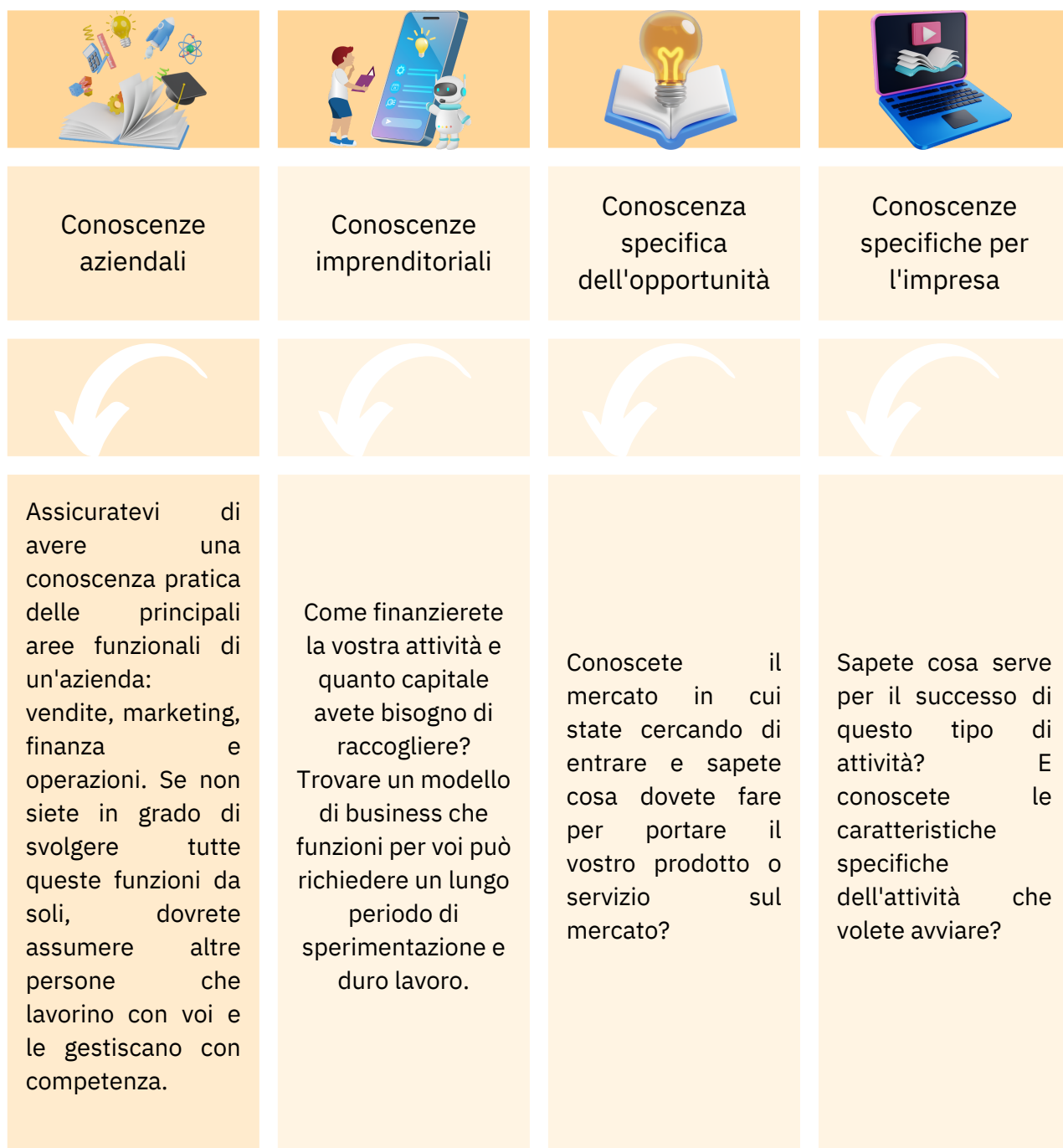
## Competenze e conoscenze pratiche necessarie agli imprenditori

Gli imprenditori hanno anche bisogno di solide competenze e conoscenze pratiche per produrre beni o servizi in modo efficace e per gestire un'azienda.





Quando si avvia o si gestisce un'impresa è necessario avere conoscenze in molti settori diversi. Assicuratevi di includere:



Potete anche imparare da altri che hanno lavorato a progetti simili a quelli che state considerando, oppure trovare un mentore, cioè qualcuno che ci sia già passato e che sia disposto a farvi da guida.

Risorse::

[1] Forbes (2021). Pandemic Fuels Global Growth Of Entrepreneurship And Startup Frenzy [online]. Available [here](#). [Accessed May 23, 2022.]

## 1.4-Le ragioni dei fallimenti delle start up

In questa sezione verranno esaminati esempi di fallimento. Sarà fornito un quadro generale dei motivi per cui le startup non hanno successo.

Start-up è uno status o un termine temporaneo per un'organizzazione il cui obiettivo principale è lanciare un nuovo modello di business o aprire un nuovo mercato.

La maggior parte delle start-up fallisce, soprattutto quelle nate dopo una pandemia. La concorrenza è una delle maggiori sfide per la sopravvivenza delle start-up.

Il fatto è che l'avvio di un'attività è rischioso, il che significa che l'imprenditore deve dotarsi di un solido piano aziendale e di una gestione dei rischi [3]. Il primo fallimento di una start-up si verifica di solito al 120° giorno [2].

La pianificazione e la ricerca sono fondamentali per la creazione di una start-up. Assicurano che l'idea imprenditoriale sia fattibile, che il prezzo sia competitivo e che ci sia un adeguato ritorno sull'investimento.

Le start-up richiedono un business plan attentamente studiato, che deve essere realistico e con proiezioni erudite per il futuro. Le imprese che non si rivolgono a un professionista possono trovarsi in difficoltà finanziarie sempre più gravi.

Se un'azienda non dispone di capitali e di un piano di emergenza, non potrà svilupparsi. Avere un team di persone di qualità da affiancare è fondamentale per il successo dell'azienda.

Il reclutamento richiede un'attenta considerazione per garantire che ogni dipendente apporti una nuova competenza all'azienda. Le imprese che non si rivolgono a un professionista possono veder peggiorare i propri problemi finanziari.

Se un'azienda non dispone di capitali e di un piano di emergenza, non potrà svilupparsi. Avere un team di persone di qualità con cui lavorare è fondamentale per il successo dell'azienda.

Il reclutamento richiede un'attenta considerazione per garantire che ogni dipendente apporti una nuova competenza all'azienda. L'utilizzo di tutti i canali di marketing, come i siti web professionali e i social media, farà progredire l'azienda. L'assicurazione è una dimenticanza comune, ma molte aziende possono essere danneggiate. Proteggendo l'azienda con la giusta assicurazione, si può evitare il fallimento.

## Casi di fallimento di start up

### Caso 1

Scott Ferber ha creato Videology nel 2007. L'obiettivo di Videology era quello di trovare promotori che inserissero le loro pubblicità sulle piattaforme digitali per raggiungere il loro target di consumatori. Inoltre, forniva strumenti per il tasso di efficienza dei video. Il finanziamento totale è stato di 201 milioni di dollari. L'idea di Videology era troppo futuristica per il suo tempo, con il risultato che l'industria non era in grado di applicarla. Videology, a sua volta, non è stata in grado di adattarsi alle condizioni e ha finito per fallire. Un altro problema che si è presentato è la politica pubblicitaria di Google e Facebook, che non permetteva alle aziende straniere di acquistare pubblicità. Tutto doveva essere ottenuto da Google.



### Caso 2

Exec era un servizio di pulizia online. Il suo lavoro principale era la pulizia delle case, ma i dipendenti svolgevano qualsiasi mansione a una tariffa di 25 dollari l'ora. Exec ha guadagnato inizialmente 3,3 milioni di dollari e ha gestito le proprie finanze: il costo principale per gli ingegneri del software, il 30% per le spese generali e 25 dollari all'ora, l'80% per il membro del team in servizio e il restante per l'azienda.

Il difetto era che l'azienda offriva rimborsi per gli errori dei dipendenti, consumando rapidamente i profitti. Inoltre, costi troppo elevati per gli ingegneri del software. L'Esecutivo dovrebbe ottenere costi di sviluppo del software a un prezzo ragionevole.



## Casi di fallimento di start up

### Caso 3

Jawbone è una delle più grandi start-up fallite. Produceva gadget elettronici, come cuffie, fitness tracker e così via. Ha raccolto 930 milioni di dollari in capitale di rischio e ha iniziato la gloria nel 2016, quando ha smesso di vendere i fitness tracker. L'eccesso di finanziamenti ha portato l'azienda all'abisso. Ha causato incongruenze tra l'apparenza e i valori reali. Inoltre, i prodotti di Jawbone non erano adatti al mercato.



### Caso 5

The Hoop è stata una start-up di successo lanciata nel 2016 da un gruppo di genitori premurosi. Hanno sviluppato una piattaforma per collegare eventi locali e famiglie, come corsi di ballo, laboratori creativi, ecc. The Hoop ha avuto successo finché non ha incontrato difficoltà nel 2020. La pandemia l'ha colpita duramente, perché durante i periodi di quarantena le attività familiari sono diventate estremamente obsolete. Per sopravvivere, Hoop ha introdotto una nuova offerta: le attività online per bambini. Sfortunatamente, non ha coperto le perdite fino alla chiusura definitiva dell'app.



### Caso 4

Lytro è un'azienda tecnologica che ha sviluppato una tecnologia di imaging a campo luminoso e ha ottenuto 215,8 milioni di dollari di finanziamenti. Purtroppo, la tecnologia non si è mai adattata alle esigenze dei fotografi. Così Lytro è passata alla realtà virtuale e ha ripetuto gli stessi errori, ovvero la mancanza di un riconoscimento dei bisogni di un prodotto di buona qualità.



Le cinque start-up che abbiamo presentato rivelano che i principali motivi di fallimento delle start-up sono la mancanza o l'eccesso di finanziamenti e la mancata soddisfazione delle esigenze del mercato. Questo studio ha elencato le tre principali ragioni del fallimento delle aziende.

## Perché le start-up falliscono?

Alcuni dei motivi per cui le start-up falliscono sono: l'assenza di esigenze di mercato (42%), l'esaurimento dei fondi (29%) e la mancanza del team giusto (23%). Altre ragioni sono: la mancanza di attenzione al cliente, un prodotto scadente, un pessimo tempismo o un marketing inadeguato.

### Ma ci sono anche altre ragioni:

Una start-up ha bisogno di un'attività ben organizzata, di ruoli e regole per ogni soggetto coinvolto.

Il modello di business è la base per la creazione di un'impresa. La forza di un modello di business determina il successo o il fallimento di una start-up. Le imprese esistenti dovrebbero continuare a rivedere regolarmente i loro modelli di business per rispondere alle tendenze e alle sfide future.

**Garanzia dei finanziamenti:** Per assicurarsi i finanziamenti, la start-up deve ricercare il percorso di finanziamento più appropriato, gli investitori e deve disegnare la presentazione dell'azienda su misura per loro.

**Pianificazione finanziaria:** Un errore comune che le start-up commettono è una scarsa pianificazione finanziaria. Sottovalutare i costi di avvio, le spese correnti e sbagliare il prezzo di un prodotto/servizio può paralizzare un'azienda.

Comprendere la realtà dei costi in modo dettagliato su tutte le spese fin dall'inizio: esaminare la struttura dei prezzi per assicurarsi che copra i costi e produca un profitto.

**Le persone e il talento:** Le persone all'interno della start-up influenzeranno in modo significativo il successo o il fallimento dell'impresa. La collaborazione e la comunicazione aperta con il team sono la chiave del successo di una start-up.

**La concorrenza:** Può essere la sfida più grande per una startup, ma anche un enorme vantaggio se l'azienda riesce a innovare e a differenziarsi dai concorrenti. La concorrenza stimola la creatività, l'innovazione e la qualità dei prodotti.

**Leadership:** Per diventare leader occorre avere una visione e assicurarsi che il team vada nella stessa direzione. La leadership non è una prestazione solitaria, ma una partnership tra un leader e un team. La leadership consiste nell'attuare strategie innovative per risolvere i problemi e creare un ambiente di lavoro produttivo.

**Domanda di mercato:** La mancanza di domanda di prodotti o servizi è una delle sfide che le start-up devono affrontare. La ricerca della domanda per il problema che si sta cercando di risolvere è fondamentale per evitare questo problema. Una start-up deve assicurarsi che esista un pubblico per il prodotto/servizio e un modo per ottenere ricavi dalla sua offerta, penetrare il mercato e ottenere una crescita misurabile.



**Pianificazione:** Avere un piano aiuta la start-up a prendere decisioni migliori e impedisce di prenderne di affrettate. Un buon business plan non solo aiuta gli imprenditori a concentrarsi sulle fasi specifiche necessarie per il successo dell'idea imprenditoriale, ma li aiuta anche a raggiungere gli obiettivi a breve e a lungo termine.

**Scalare l'attività:** Passare da una piccola operazione a un'attività su scala aziendale è spesso un momento critico per molte start-up. È importante migliorare la distribuzione, il servizio clienti e altre funzioni aziendali critiche per favorire la crescita.

**Mentori e guida di alto livello:** Una start-up può aver bisogno di aiuto per prendere le giuste decisioni aziendali o per concentrarsi sulle giuste aree della strategia per scalare l'attività. Rivolgersi a un mentore d'impresa può fornire una visione e un supporto preziosi. Una start-up può anche accedere alle conoscenze in altri modi, come podcast, articoli e libri scritti da esperti di business.

**In conclusione:** la maggior parte delle start-up non ha successo perché non è in grado di individuare le esigenze del mercato, è a corto di liquidità e non ha il team giusto. Per essere un imprenditore è necessario essere preparati ad affrontare ogni sfida e prendere sempre le decisioni giuste.



CAPITOLO 02

# Idee di start up nel settore ICT

---

# CONTENUTI

<b>Capitolo 2 Idee di start up nel settore ICT</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Opportunità per l'IFP nell'ecosistema imprenditoriale</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1</b> Opportunità per l'IFP nell'ecosistema imprenditoriale nella Repubblica Ceca	27
<b>2.2 Opportunità per settori specifici</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1</b> Assistenza sanitaria	28
<b>2.2.2</b> Mobilità	31
<b>2.2.3</b> Comunicazione	33
<b>2.2.4</b> E-commerce	34
<b>2.2.5</b> Turismo	36
<b>2.2.6</b> Istruzione	38
<b>2.3 Analisi del mercato esistente con offerta disattesa per settori specifici</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1</b> Assistenza sanitaria	40
<b>2.3.2</b> Mobilità	41
<b>2.3.3</b> Comunicazione	41
<b>2.3.4</b> E-commerce	42
<b>2.3.5</b> Turismo	42
<b>2.3.6</b> Istruzione	43
<b>Risorse</b>	<b>44</b>

## Capitolo 2 Idee di start-up nel settore ICT

Il settore ICT è un settore in rapida crescita, trainato dai progressi tecnologici e dalla crescente domanda di soluzioni digitali in vari campi. Le startup del settore ICT possono essere classificate, in generale, in startup basate sul software e startup basate sull'hardware.

Le startup basate sul software possono concentrarsi sullo sviluppo di nuove applicazioni o sul miglioramento di quelle esistenti. Alcune idee possibili in questo spazio potrebbero includere lo sviluppo di soluzioni software innovative per settori come la sanità, l'istruzione o la finanza. Ad esempio, una startup potrebbe creare una piattaforma che aiuti gli ospedali a gestire i dati dei pazienti in modo più efficiente, oppure un'applicazione mobile che fornisca agli utenti consigli finanziari personalizzati.



Le startup basate sull'hardware, invece, possono concentrarsi sullo sviluppo di nuove tecnologie hardware o sul miglioramento di quelle esistenti. Ciò potrebbe includere lo sviluppo di nuovi tipi di dispositivi o sensori che possono essere utilizzati in settori come l'agricoltura, la produzione o i trasporti. Ad esempio, una startup potrebbe sviluppare un nuovo tipo di sensore IoT (Internet of Things) da utilizzare per monitorare i livelli di umidità del suolo in un'azienda agricola, oppure un nuovo tipo di braccio robotico da utilizzare nel settore manifatturiero.

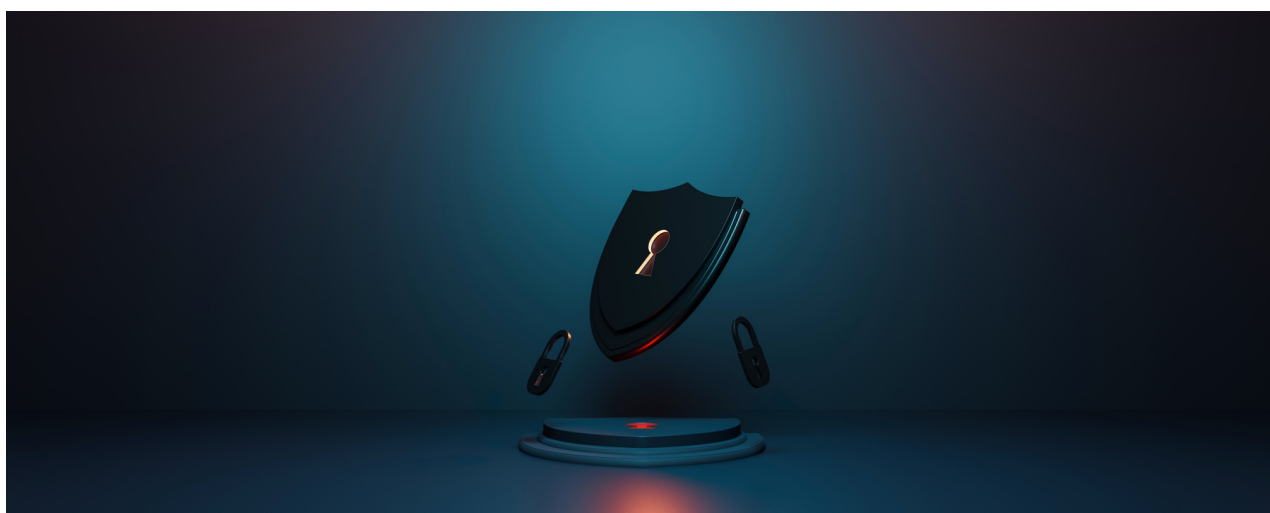
Nelle startup basate sul software sta emergendo l'area di interesse dell'AI (intelligenza artificiale) e dell'apprendimento automatico. Le startup di questo settore potrebbero concentrarsi sullo sviluppo di nuovi algoritmi o sulla costruzione di sistemi intelligenti in grado di apprendere dai dati e di fare previsioni o prendere decisioni. Ad esempio, una startup potrebbe sviluppare un chatbot alimentato dall'AI in grado di aiutare i clienti a risolvere i problemi con un prodotto o un servizio, oppure un sistema di apprendimento automatico in grado di rilevare le frodi nelle transazioni finanziarie.



Ecco altre idee di startup basate sul software nel settore ICT:

<b>Sviluppo di applicazioni mobili</b>	Con l'aumento dell'uso degli smartphone, la domanda di applicazioni mobili cresce di giorno in giorno. Una startup che si occupa di sviluppo di app per dispositivi mobili può concentrarsi sullo sviluppo di applicazioni innovative per diversi settori come la salute, l'istruzione, l'intrattenimento e l'e-commerce.
<b>Sicurezza informatica</b>	Con il crescente numero di attacchi informatici, la sicurezza informatica sta diventando più importante che mai. Alcune idee di startup nel campo della cybersicurezza includono lo sviluppo di software antivirus, firewall e software di analisi della sicurezza. Varie soluzioni includono la sicurezza della rete, il rilevamento delle minacce e la risposta agli incidenti.
<b>Cloud Computing</b>	Il cloud computing è un settore in rapida crescita che prevede la fornitura di servizi informatici via Internet. Alcune idee di startup nel settore del cloud computing includono lo sviluppo di soluzioni di archiviazione nel cloud, software basati sul cloud e infrastrutture basate sul cloud. Ad esempio, le startup che operano nel cloud computing possono sviluppare soluzioni competitive che aiutino le aziende a memorizzare ed elaborare grandi quantità di dati in modo sicuro.

In generale, le opportunità per le startup nel settore ICT sono molte e le possibilità sono virtualmente illimitate. La chiave è identificare un problema o un'esigenza che può essere affrontata con la tecnologia, e quindi sviluppare una soluzione che sia innovativa e pratica.





## 2.1 Opportunità per l'Istruzione e la Formazione Professionale nell'ecosistema imprenditoriale

L'imprenditorialità è un'opportunità per l'istruzione e la formazione professionale (IFP), fornisce ai discenti competenze essenziali che migliorano la loro occupabilità, sostengono la loro crescita personale e incoraggiano la cittadinanza attiva. L'IFP stimola le prestazioni delle imprese, la competitività, la ricerca e l'innovazione. I sistemi di IFP in Europa si basano su una rete ben sviluppata di soggetti interessati all'IFP.

Il settore ICT offre una serie di opportunità per l'istruzione e la formazione professionale (IFP) nell'ecosistema imprenditoriale. Ecco alcuni esempi qui di seguito.

<b>Formazione sulle competenze digitali</b>	I fornitori di IFP possono offrire programmi di formazione per aiutare gli imprenditori e i team di startup a sviluppare le competenze digitali necessarie per avere successo nel settore delle ITC. Ciò potrebbe includere formazione in linguaggi di programmazione, cloud computing, sviluppo web, analisi dei dati o sicurezza informatica.
<b>Programmi di incubazione e accelerazione</b>	I fornitori di IFP possono istituire programmi di incubazione e accelerazione che forniscono alle startup l'accesso a mentoring, finanziamenti e opportunità di networking. Questi programmi possono essere adattati alle esigenze specifiche delle startup ICT e possono contribuire a creare un ambiente favorevole all'imprenditorialità.
<b>Spazi di collaborazione</b>	I fornitori di IFP possono creare spazi di collaborazione, come gli spazi di coworking, che forniscono alle startup ICT l'accesso a risorse condivise, tra cui uffici, attrezzature e tecnologie. Questi spazi possono anche facilitare il networking e la collaborazione tra le startup.
<b>Partenariati industriali</b>	I partenariati sono stabiliti tra gli erogatori di IFP e le organizzazioni di settore, come le aziende tecnologiche o le associazioni di settore, per fornire alle startup l'accesso alle competenze, alle risorse e ai finanziamenti del settore. Queste partnership possono anche contribuire a garantire che i programmi di IFP siano allineati con le esigenze e le tendenze del settore.
<b>Programmi di stage e apprendistato</b>	I fornitori di IFP possono istituire programmi di stage e apprendistato che forniscono alle startup ICT l'accesso a un pool di studenti o neolaureati di talento e motivati. Questi programmi possono contribuire a creare una pipeline di lavoratori qualificati per il settore ICT e possono fornire alle startup talenti preziosi.

Nel complesso, il settore delle ICT offre una serie di opportunità agli erogatori di IFP per sostenere l'imprenditorialità e l'innovazione. Fornendo formazione, tutoraggio, finanziamenti e opportunità di networking, i fornitori di IFP possono contribuire a creare un ecosistema imprenditoriale vivace e di supporto che sostenga la crescita e il successo delle startup del settore ICT.

### 2.1.1 Opportunità per l'istruzione e la formazione professionale nell'ecosistema imprenditoriale della Repubblica Ceca

La Repubblica Ceca ha un sistema di istruzione e formazione professionale ben sviluppato che incoraggia l'apprendimento basato sul lavoro nelle aziende, sostenendo la transizione scuola-lavoro dei diplomati.

Nella Repubblica Ceca ci sono diverse istituzioni che si occupano delle opportunità di formazione professionale nell'ecosistema imprenditoriale locale.

<b>Istituto nazionale per l'istruzione tecnica e professionale</b>	L'Istituto nazionale per l'istruzione tecnica e professionale (NÚOV) è un istituto di ricerca e sviluppo che si occupa di istruzione e formazione professionale. Offre una serie di programmi e servizi a sostegno dell'istruzione e della formazione professionale nella Repubblica Ceca.
<b>Fondo nazionale per la formazione</b>	Il Fondo nazionale per la formazione (NOZV) è un'organizzazione no-profit che fornisce programmi e servizi a sostegno dell'istruzione e della formazione professionale, tra cui corsi di formazione, seminari e workshop.
<b>CzechInvest</b>	CzechInvest è l'agenzia per gli investimenti e lo sviluppo delle imprese della Repubblica Ceca. Offre una serie di programmi e servizi a sostegno dell'imprenditorialità e dell'innovazione nella Repubblica Ceca, compreso il sostegno all'istruzione e alla formazione professionale.

## 2.2 Opportunità per settori specifici

I fornitori di istruzione e formazione professionale possono offrire un'ampia gamma di programmi di formazione e di risorse personalizzate per settori specifici. Fornendo agli imprenditori le competenze e le conoscenze necessarie per l'innovazione nei loro settori, gli enti di istruzione e formazione professionale possono contribuire a creare un ecosistema imprenditoriale vivace e favorevole.

### 2.2.1 Assistenza sanitaria

L'uso delle ITC nel settore sanitario ha aperto nuove opportunità per migliorare le cure e i risultati dei pazienti. I vantaggi di queste nuove tecnologie possono essere riassunti nei seguenti fattori principali: aumentare la qualità dell'assistenza al paziente, migliorare l'efficienza del settore sanitario e mettere a disposizione di pazienti, operatori sanitari e manager le informazioni e gli strumenti necessari per gestire e rafforzare i sistemi sanitari, fornire cure migliori e migliorare i trattamenti e i tassi di sopravvivenza.

Tecnologie come la realtà aumentata (AR) e la stampa 3D sono già oggi comunemente utilizzate in medicina.

Le tecnologie di realtà aumentata vengono utilizzate nel settore sanitario per fornire ai medici un accesso immediato ai pazienti, assistere i primi soccorritori con istruzioni di trattamento, diagnosticare le condizioni mediche attuali di un paziente e interfacciarsi direttamente con i soccorsi. Le applicazioni AR nel settore sanitario non si limitano agli occhiali AR. Oggi i medici utilizzano la AR in modo molto efficace durante le procedure interventistiche.

La tecnologia AR viene utilizzata in vari modi nel settore sanitario, tra cui:

<p><b>Formazione medica</b></p>	<p>L'AR viene utilizzata per fornire agli studenti di medicina e agli operatori sanitari esperienze di formazione realistiche e interattive. Con l'AR, gli studenti di medicina possono esercitarsi in procedure e tecniche in un ambiente virtuale, consentendo loro di acquisire esperienza e sicurezza prima di lavorare con pazienti reali.</p>
<p><b>Pianificazione chirurgica</b></p>	<p>Al giorno d'oggi l'AR viene utilizzata per assistere la pianificazione e la visualizzazione chirurgica. I chirurghi possono utilizzare l'AR per proiettare immagini e informazioni digitali sul corpo del paziente, fornendo loro una guida visiva in tempo reale durante l'intervento.</p>
<p><b>Imaging medico</b></p>	<p>L'AR può davvero migliorare l'imaging e la diagnostica medica e può fornire a medici e clinici una migliore comprensione di immagini mediche complesse, consentendo loro di diagnosticare e trattare con maggiore precisione le condizioni mediche.</p>
<p><b>Riabilitazione</b></p>	<p>Nella riabilitazione fisica l'AR aiuta a migliorare le cure. L'AR può fornire ai pazienti esercizi interattivi e coinvolgenti, adattati alle loro specifiche esigenze e capacità, aiutandoli a recuperare più rapidamente da infortuni o malattie.</p>
<p><b>Educazione del paziente</b></p>	<p>L'AR viene utilizzata per educare i pazienti alle procedure e ai trattamenti medici. Può fornire ai pazienti esperienze interattive e immersive che li aiutino a comprendere meglio le loro condizioni mediche e i trattamenti, migliorando i risultati complessivi della loro salute.</p>

La stampa 3D sta rivoluzionando l'assistenza sanitaria e migliorando le tecniche chirurgiche grazie allo sviluppo di modelli di organi, impianti ossei e articolari e strumenti di precisione. Le stampanti 3D sono utilizzate per produrre una varietà di dispositivi medici, compresi quelli con una geometria complessa o con caratteristiche che corrispondono all'anatomia unica di un paziente.

Sono inoltre in corso ricerche per utilizzare la tecnologia per produrre farmaci, tessuti cutanei e organi.

La tecnologia di stampa 3D sta trasformando il settore sanitario in molti modi. Ecco alcuni esempi di come la stampa 3D viene utilizzata nel settore sanitario:

<p><b>Protesi personalizzate</b></p>	<p>La stampa 3D viene utilizzata per creare protesi personalizzate che si adattano alle esigenze e alle anatomie uniche dei pazienti. Con la stampa 3D, le protesi possono essere create rapidamente e a costi inferiori rispetto ai metodi tradizionali.</p>
<p><b>Pianificazione chirurgica</b></p>	<p>La stampa 3D è ottima per creare modelli di organi e tessuti dei pazienti per aiutare la pianificazione chirurgica. I chirurghi possono utilizzare questi modelli per esercitarsi in procedure complesse e sviluppare piani chirurgici personalizzati che si adattano all'anatomia unica di ciascun paziente.</p>
<p><b>Applicazioni dentali</b></p>	<p>Impianti dentali, corone e apparecchi ortodontici possono essere creati anche con metodi di stampa 3D. Con la stampa 3D, le protesi dentali possono essere create rapidamente e a costi inferiori rispetto ai metodi tradizionali.</p>
<p><b>Dispositivi medici</b></p>	<p>Dispositivi medici come apparecchi acustici, strumenti chirurgici e sistemi di somministrazione di farmaci possono essere sviluppati rapidamente con una stampante 3D. Con la stampa 3D, i dispositivi medici possono essere personalizzati per adattarsi alle esigenze e ai requisiti unici di ciascun paziente.</p>
<p><b>Ingegneria tissutale</b></p>	<p>La stampa 3D viene utilizzata per creare costrutti di tessuti tridimensionali che possono essere utilizzati per la ricerca e la medicina rigenerativa. I ricercatori utilizzano la stampa 3D per creare tessuti come ossa, cartilagine e pelle che possono essere utilizzati per trapianti e terapie rigenerative.</p>

Nel complesso, la tecnologia di stampa 3D sta rivoluzionando il settore sanitario, offrendo nuove opportunità di soluzioni sanitarie personalizzate ed economicamente vantaggiose. Con il continuo progresso, la stampa 3D ha il potenziale per trasformare molte altre aree dell'assistenza sanitaria in futuro.



## 2.2.2 Mobilità

La mobilità moderna ha aperto nuove opportunità per migliorare i sistemi di trasporto con le moderne tecnologie informatiche. La tassonomia proposta si basa su una revisione della letteratura e su un'indagine che riguarda i documenti scientifici sulle politiche e le tecnologie per la mobilità urbana e la mobilità intelligente, soprattutto nelle città europee.

Le ICT stanno allentando il legame tra le attività e i luoghi e gli orari fissi, ampliando le modalità di svolgimento delle attività, tra cui l'uso simultaneo del tempo, il multitasking, ecc. Di conseguenza, la nozione di confini temporali e spaziali sta cambiando.

L'integrazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nella mobilità sta trasformando il settore dei trasporti in molti modi, creando nuove opportunità di innovazione e crescita.

<b>Veicoli autonomi</b>	Lo sviluppo di veicoli autonomi, che utilizzano le ICT per navigare e operare senza l'intervento umano, sta creando nuove opportunità per i servizi e le infrastrutture di trasporto. Le aziende specializzate in software, sensori e altri componenti dei veicoli autonomi sono pronte a crescere con la diffusione di questa tecnologia.
<b>Sistemi di trasporto intelligenti</b>	L'uso delle ICT per creare sistemi di trasporto intelligenti sta creando nuove opportunità per migliorare l'efficienza e la sicurezza delle reti di trasporto. Le aziende specializzate in sistemi di gestione del traffico, analisi predittiva e analisi dei dati in tempo reale sono ben posizionate per un business di successo.
<b>Ride-sharing e mobilità come servizio (MaaS)</b>	La crescita dei servizi di ride-sharing, che utilizzano le ICT per mettere in contatto i passeggeri con gli autisti e coordinare i trasporti, sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono piattaforme di ride-sharing, analisi dei dati e altri servizi correlati. Anche le piattaforme MaaS, che integrano diverse modalità di trasporto in un unico servizio, stanno creando nuove opportunità di innovazione e crescita. Questi servizi comportano anche miglioramenti dal punto di vista ecologico.

<b>Veicoli elettrici</b>	I veicoli elettrici si affidano alle tecnologie informatiche per gestire la ricarica delle batterie, il monitoraggio e altre funzioni, creando nuove opportunità per le aziende che forniscono infrastrutture di ricarica, software e altri servizi correlati.
<b>Veicoli connessi</b>	L'integrazione delle ICT nei veicoli sta creando nuove opportunità per i servizi connessi, come l'intrattenimento a bordo, la navigazione e le funzioni di sicurezza. Le aziende specializzate in queste aree sono ben posizionate per la crescita, dato che la domanda di veicoli connessi continua a crescere.

In generale, l'integrazione delle ICT nella mobilità sta creando nuove opportunità di innovazione e crescita nel settore dei trasporti. Con la continua evoluzione della tecnologia, ci saranno molte più opportunità per le aziende specializzate in software, sensori, analisi dei dati e altre aree correlate.

## 2.2.3 Comunicazioni

Le tecnologie dell'informazione nella comunicazione creano nuove opportunità di innovazione e crescita nel settore della comunicazione. Con la continua evoluzione della tecnologia, aumenteranno le opportunità per le aziende specializzate nello sviluppo di software, nell'analisi dei dati, nella sicurezza delle informazioni (compresa la cybersecurity), nella gestione delle informazioni e della conoscenza e in altre aree correlate.

<b>Gestione dei social media</b>	La crescita delle piattaforme di social media che si basano fortemente sulle ICT per connettere le persone e facilitare la comunicazione, sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono servizi di gestione dei social media, analisi e altri servizi correlati.
<b>Software di messaggistica istantanea</b>	La popolarità delle app di messaggistica istantanea, come WhatsApp e Facebook Messenger, sta creando nuove opportunità per le aziende specializzate in software di messaggistica e altri servizi correlati.
<b>Videoconferenza</b>	Il lavoro a distanza e la collaborazione virtuale sono una nuova parte della nostra vita. La nostra situazione crea quindi nuove opportunità per i servizi di videoconferenza, che si basano fortemente sulle ICT per facilitare la comunicazione e la collaborazione in tempo reale.
<b>Comunicazione basata sul cloud</b>	Tutti i servizi di comunicazione menzionati dipendono da archivi e servizi cloud. La crescita del cloud computing sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono servizi di comunicazione basati sul cloud, come e-mail, messaggistica e strumenti di collaborazione.
<b>Internet delle cose (IoT)</b>	La crescita dell'IoT è davvero enorme. Ogni piccolo oggetto viene collegato ogni giorno a Internet e consente la comunicazione tra questi, i server e gli archivi cloud. Tutto questo crea nuove opportunità per le aziende che forniscono dispositivi IoT, software e altri servizi correlati.
<b>Comunicazioni unificate</b>	Le tecnologie di comunicazione unificata (UC) che integrano voce, video, messaggistica e altri strumenti di comunicazione in un'unica piattaforma, stanno creando nuove opportunità per le aziende che forniscono software UC e servizi correlati. Le persone utilizzano queste piattaforme ogni giorno nella vita privata e anche nel lavoro, quindi la popolarità e la richiesta sono destinate a crescere.

Il mondo come lo conosciamo è guidato dalla comunicazione, ma l'evoluzione delle nuove tecnologie negli ultimi anni ha portato a un cambiamento nel modo in cui la comunicazione avviene, sia in termini di connessione umana che di settore. La trasformazione digitale è al centro della tecnologia di comunicazione del futuro. La tecnologia che consente il trasferimento costante di dati e informazioni sta cambiando il modo in cui comunichiamo e interagiamo tra di noi.

## 2.2.4 E-commerce

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno rivoluzionato il modo di operare delle aziende e il commercio elettronico non fa eccezione. La crescita del commercio elettronico dipende principalmente dal potenziamento delle infrastrutture ICT. Il mercato degli smartphone e la diffusione di Internet si sono rivelati un catalizzatore per la crescita del settore dell'e-commerce.

Le ICT hanno permesso alle aziende di raggiungere un pubblico più ampio e il commercio elettronico ha reso possibile la vendita di prodotti e servizi online. L'e-commerce ha aperto alle imprese nuove opportunità per espandere la propria portata e aumentare i propri ricavi.

Nel 2021 il Programma per il commercio elettronico e l'economia digitale ha continuato a rispettare il mandato di aiutare i Paesi in via di sviluppo a migliorare la loro disponibilità a impegnarsi e integrarsi nell'economia digitale.



<p><b>Piattaforme di e-commerce</b></p>	<p>La crescita delle piattaforme di e-commerce, come Shopify e WooCommerce, sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono queste piattaforme software, il web design e altri servizi online correlati.</p>
<p><b>Mobile commerce</b></p>	<p>Il crescente utilizzo di smartphone e altri dispositivi mobili per lo shopping online sta creando nuove opportunità per le aziende che sviluppano soluzioni di mobile commerce, come le app per lo shopping mobile e i sistemi di pagamento mobile.</p>
<p><b>Data analytics</b></p>	<p>L'uso dell'analisi dei dati nel commercio elettronico è davvero importante. Il commercio elettronico richiede una grande quantità di analisi. Questo comporta nuove opportunità per le aziende che forniscono software e servizi di analisi dei dati, tra cui analisi predittiva, segmentazione dei clienti e previsione delle vendite.</p>
<p><b>Gestione della Supply chain</b></p>	<p>La crescita del commercio elettronico sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono software e servizi di gestione della catena di approvvigionamento, tra cui la gestione dell'inventario, l'evasione degli ordini e la logistica delle spedizioni.</p>
<p><b>Esperienza del cliente</b></p>	<p>L'esperienza del cliente nelle tecnologie dell'informazione crea nuove opportunità per le aziende che forniscono software e servizi di customer experience, tra cui personalizzazione, chatbot e assistenti virtuali. Queste tecnologie facilitano anche il commercio elettronico per i clienti.</p>
<p><b>Marketing digitale</b></p>	<p>Il commercio elettronico sta creando nuove opportunità per le aziende che si occupano di servizi di marketing digitale, tra cui l'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO), il social media marketing e l'email marketing. Le aziende utilizzano questi servizi quotidianamente per aumentare i profitti e la consapevolezza.</p>
<p><b>Cybersecurity</b></p>	<p>L'e-commerce crea uno spazio potenziale per gli aggressori. Questo comporta nuove opportunità per le aziende che forniscono software e servizi di cybersecurity, tra cui il rilevamento delle frodi, l'elaborazione sicura dei pagamenti e la protezione dei dati.</p>

### 2.2.5 Turismo

Il progresso delle ICT influenza la crescita dell'industria dei viaggi e del turismo in ogni tipo di attività. La multimedialità è un modo per promuovere l'industria dei viaggi, come Instagram, Facebook e TripAdvisor. Le tecnologie informatiche possono creare foto e disegni grafici di cui i fornitori di servizi turistici hanno bisogno per pubblicizzare i loro prodotti.

Tuttavia, l'uso delle ICT può anche disturbare in modo significativo le esperienze turistiche e mettere in discussione gli obiettivi di benessere per i turisti e per coloro che li circondano. Il rapporto tra ICT e benessere è quindi cruciale non solo nei contesti quotidiani, ma soprattutto in vacanza.



<p><b>Sistemi di prenotazione online</b></p>	<p>La crescita dei sistemi di prenotazione online, come Booking.com e Airbnb, sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono lo sviluppo di questi servizi, il web design e altri servizi online e cloud correlati.</p>
<p><b>Mobile app</b></p>	<p>Il crescente utilizzo di smartphone e altri dispositivi mobili per la pianificazione dei viaggi sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono applicazioni mobili per il turismo, come guide turistiche, traduzioni linguistiche e servizi basati sulla localizzazione.</p>
<p><b>Realtà virtuale</b></p>	<p>La realtà virtuale può essere utile nel turismo. Crea nuove opportunità per le aziende che offrono esperienze di realtà virtuale, come tour virtuali di destinazioni, parchi a tema in realtà virtuale e musei in realtà virtuale.</p>
<p><b>Data analytics</b></p>	<p>L'uso dell'analisi dei dati è quasi identico a quello di qualsiasi altro settore di attività. Nel turismo i dati analitici creano nuove opportunità per le aziende che forniscono software e servizi di analisi dei dati, tra cui analisi predittiva, segmentazione dei clienti e raccomandazioni personalizzate.</p>
<p><b>Turismo intelligente</b></p>	<p>Le tecnologie del turismo intelligente, come l'Internet delle cose (IoT) e l'intelligenza artificiale (AI), stanno creando nuove opportunità per le aziende che forniscono soluzioni turistiche intelligenti, tra cui hotel intelligenti, app di pianificazione intelligenti, città intelligenti e trasporti e viaggi intelligenti.</p>
<p><b>Marketing digitale</b></p>	<p>Il turismo sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono servizi di marketing digitale, tra cui l'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO), il social media marketing e l'email marketing. Il turismo non è speciale nel marketing digitale. Richiede gli stessi metodi digitali di promozione di qualsiasi altra attività commerciale.</p>
<p><b>Turismo sostenibile</b></p>	<p>L'uso delle ICT nel turismo sostenibile sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono soluzioni di turismo sostenibile, tra cui hotel ecologici, pratiche di turismo responsabile e tecnologie per la riduzione dell'impronta di carbonio.</p>

## 2.2.6 Istruzione

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno rivoluzionato il modo in cui l'istruzione viene impartita e ricevuta. L'uso delle ICT nell'istruzione ha la capacità di migliorare il settore dell'istruzione e i suoi risultati, attirando coloro che sono fuori dalla scuola, raggiungendo gli studenti che si trovano in aree remote e lontane da raggiungere e migliorando i contenuti educativi.

Le ICT tendono ad ampliare l'accesso all'istruzione. Grazie alle ICT, l'apprendimento può avvenire in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. I materiali dei corsi online, ad esempio, possono essere accessibili 24 ore su 24, sette giorni su sette. Le aule in teleconferenza permettono a studenti e insegnanti di interagire simultaneamente.

Le ICT hanno il potenziale per migliorare la qualità dell'istruzione rendendola più interattiva e coinvolgente. Possono aiutare gli insegnanti a creare lezioni più coinvolgenti e interattive, che possono aiutare gli studenti a imparare in modo più efficace e permettono di aiutare gli studenti a collaborare tra loro e con gli insegnanti, migliorando i risultati dell'apprendimento.

Le ICT possono anche contribuire a ridurre i costi dell'istruzione. Utilizzando le ICT, le scuole e le università possono ridurre il costo dei libri di testo e di altri materiali didattici. Le ICT possono anche contribuire a ridurre i costi di viaggio e di alloggio per gli studenti che devono frequentare le lezioni di persona.



Esempi di opportunità offerte dalle ICT nell'istruzione:

<b>Piattaforme di apprendimento online</b>	Le piattaforme di apprendimento online, come Coursera e Udemy, stanno diventando più popolari che mai. Questa situazione crea nuove opportunità per le aziende che forniscono software di apprendimento online, di web design e per i creatori di materiali online.
<b>Risorse per l'e-learning</b>	L'uso crescente di piattaforme di apprendimento online e di altre tecnologie per l'istruzione sta creando nuove opportunità per le aziende e i singoli creatori che forniscono risorse di e-learning, come libri di testo digitali, applicazioni di e-learning e giochi educativi online.
<b>Sistemi di gestione dell'apprendimento</b>	La crescita dell'e-learning sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono sistemi di gestione dell'apprendimento, tra cui la gestione dei corsi, il monitoraggio degli studenti e la gestione delle valutazioni. Nel corso del tempo le scuole tradizionali hanno utilizzato più sistemi di gestione per semplificare i loro sistemi di evidenza sugli studenti, i risultati degli esami e molto altro.
<b>Software didattico</b>	L'uso del software didattico nelle aule è in aumento. Studenti e insegnanti richiedono soluzioni moderne per un'istruzione moderna. Questo sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono soluzioni software per la didattica, tra cui laboratori virtuali, lavagne digitali e strumenti di collaborazione.
<b>Realtà virtuale e aumentata</b>	La realtà virtuale e quella aumentata portano nelle scuole nuovi modi per ottenere informazioni in molte materie non tecniche. Questa situazione nelle scuole crea nuove opportunità per le aziende che forniscono esperienze di realtà virtuale e aumentata, come gite virtuali, libri di testo in realtà aumentata e simulazioni di realtà virtuale.
<b>Strumenti di valutazione digitale</b>	L'e-learning sta creando nuove opportunità per le aziende che forniscono strumenti di valutazione digitale, tra cui quiz, esami e compiti online.

## 2.3 Analysing the Existing Market with unmet demand under specific sectors

### 2.3.1 Assistenza sanitaria

Le startup sfruttano la tecnologia per fornire soluzioni innovative per l'istruzione e la formazione medica in Europa. Offrendo corsi online, programmi di formazione e altre risorse per l'apprendimento, queste startup aiutano gli operatori sanitari a migliorare le proprie competenze e conoscenze, portando in ultima analisi a risultati migliori per i pazienti.

Medic Creations è una piattaforma di formazione sanitaria digitale con sede in Svezia che offre corsi online per professionisti del settore sanitario. La piattaforma offre corsi in diverse aree, tra cui la codifica medica, la ricerca clinica e la sicurezza dei pazienti.

360Medics è una piattaforma di formazione per medici con sede in Spagna che offre corsi di formazione online in aree quali anatomia, radiologia e cardiologia.

Medmastery è una piattaforma di formazione medica austriaca. Offre corsi online per professionisti del settore sanitario. La piattaforma offre corsi di medicina d'emergenza, cardiologia e radiologia.

Meducation è una piattaforma di formazione medica con sede nel Regno Unito che fornisce risorse di apprendimento online per studenti di medicina e professionisti. La piattaforma offre risorse in anatomia, farmacologia e competenze cliniche.

Open Medical Institute è una piattaforma di formazione medica con sede in Austria. Offre corsi online e programmi di formazione in cardiologia, gastroenterologia e oncologia.

InSumu è una startup ceca che utilizza l'intelligenza artificiale per migliorare la formazione medica diagnostica. L'azienda ha sviluppato una piattaforma che può aiutare gli studenti di medicina e i professionisti a imparare a diagnosticare le condizioni di salute in modo più accurato.

Medicus AI viene dall'Austria. Una startup che utilizza l'IA per aiutare le persone a comprendere i propri dati sanitari. L'azienda ha sviluppato un'app in grado di analizzare i dati sanitari e fornire informazioni personalizzate sulla salute.

La startup turca Meditopia utilizza la meditazione e la consapevolezza per migliorare la salute mentale. L'azienda ha sviluppato un'applicazione che può aiutare le persone a ridurre lo stress e l'ansia.

## 2.3.2 Mobilità

Queste startup utilizzano le moderne tecnologie per fornire soluzioni innovative per l'istruzione e la formazione sulla mobilità in Europa. Offrendo corsi online, programmi di formazione e altre risorse di apprendimento, queste startup aiutano i professionisti del settore della mobilità a migliorare le proprie competenze e conoscenze, portando in ultima analisi a sistemi di mobilità e trasporto più efficienti, sostenibili e sicuri.

EasyMile Academy è una startup con sede in Francia che offre corsi di formazione e istruzione per i professionisti che lavorano nel settore dei veicoli autonomi. La piattaforma offre corsi in aree quali la tecnologia dei veicoli, la sicurezza e la manutenzione.

In Germania è stata fondata una startup chiamata CodeMob. Fornisce corsi di codifica e programmazione per i professionisti della mobilità. La piattaforma offre corsi in diverse aree, tra cui lo sviluppo di applicazioni mobili, l'ingegneria del software e lo sviluppo web.

La startup olandese Hyperion Robotics offre corsi di istruzione e formazione sulla robotica per i professionisti che lavorano nel settore della mobilità e dell'automazione. La piattaforma offre corsi in aree quali la progettazione, la programmazione e l'automatizzazione dei robot.

Urban Mobility Academy è una startup con sede in Belgio che offre corsi online e programmi di formazione per i professionisti del settore della mobilità urbana. La piattaforma offre corsi in diverse aree, tra cui mobilità sostenibile, città intelligenti e trasporto pubblico.

## 2.3.3 Comunicazione

Le startup dell'area della comunicazione forniscono soluzioni tecnologiche innovative per l'educazione linguistica e la comunicazione soprattutto in Europa. Offrendo corsi online, servizi di tutoraggio e altre risorse per l'apprendimento, queste startup aiutano le persone a migliorare le proprie competenze linguistiche e a comunicare meglio con gli altri, ottenendo così maggiori opportunità e successo nella vita personale e professionale.

Duolingo è una startup fondata negli Stati Uniti, ma opera anche in Europa e in altri continenti. Duolingo offre corsi di apprendimento delle lingue per persone di tutte le età. La piattaforma offre corsi in diverse lingue, tra cui inglese, spagnolo, francese, tedesco e molto altro.

Esistono altre startup specializzate nell'apprendimento delle lingue per adulti: Speakly dall'Estonia, Lingoda e Babbel dalla Germania.

### 2.3.4 E-commerce

Le startup del commercio elettronico utilizzano la tecnologia moderna per fornire soluzioni innovative per l'istruzione e la formazione nel settore dell'e-commerce. Queste startup aiutano i professionisti dell'e-commerce a migliorare le proprie competenze e conoscenze offrendo corsi online, programmi di formazione e altre risorse di apprendimento. L'ecommerce può in definitiva portare alle imprese di maggior successo e a un ecosistema fiorente in Europa.

Ecommerce University è una startup olandese che offre corsi online e programmi di formazione per i professionisti che lavorano in questo settore. La piattaforma offre corsi su argomenti quali il marketing online, il servizio clienti e la logistica.

In Irlanda è stata fondata la startup Kooomo Academy. Si tratta di una startup che fornisce corsi di istruzione e formazione sull'e-commerce per i proprietari di aziende. Offre corsi in diverse aree, tra cui strategia di ecommerce, gestione della piattaforma e vendite online.

Spain Ecommerce Institute è una startup che si occupa di fornire corsi online e programmi di formazione per tutti coloro che lavorano nel settore dell'ecommerce. La piattaforma offre corsi di marketing online, web design e tecnologia per l'ecommerce.

Ecommerce Training Academy è una startup del Regno Unito che offre corsi di formazione sull'e-commerce per imprenditori e professionisti dell'ecommerce. La strategia di e-commerce, il marketing online e l'ottimizzazione dei siti web sono gli argomenti principali di tutti i loro corsi.

Ecommerce Mastery è una startup con sede in Germania che offre ai proprietari di aziende e ai professionisti dell'e-commerce corsi di istruzione e formazione in aree quali le vendite online, il servizio clienti e la logistica.

### 2.3.5 Turismo

Le startup aiutano i turisti a comprendere meglio le culture e i costumi locali e, in ultima analisi, a vivere esperienze di viaggio più autentiche e significative in tutto il mondo.

TrekkSoft è una startup con sede in Svizzera che fornisce software di prenotazione e gestione online per operatori turistici e di attività. La piattaforma offre anche una serie di risorse educative, tra cui articoli di blog, webinar e corsi online.

La startup olandese Withlocals fornisce una piattaforma che consente ai turisti di prenotare esperienze locali e tour con host locali. Offre anche blog e video educativi sulle culture e i costumi locali.

Welcome Pickups è una startup che offre un servizio personalizzato di prelievo dall'aeroporto ed esperienze di viaggio per i turisti. La startup è stata fondata in Grecia e offre risorse educative come guide di viaggio e consigli sulle destinazioni.



GetYourGuide è una startup tedesca. Il loro obiettivo è fornire ai turisti una piattaforma per prenotare tour, attività ed esperienze in tutto il mondo. La piattaforma offre anche guide di viaggio e raccomandazioni sulle destinazioni.

In Francia esiste una startup chiamata TourScanner che fornisce un motore di ricerca per blog con articoli turistici e guide per attività in tutto il mondo.

### 2.3.6 Istruzione

Le soluzioni innovative per l'istruzione e la formazione in Europa sono aree molto popolari per la creazione di startup. Queste startup hanno in comune l'offerta di corsi online, risorse educative, strumenti e funzionalità per aiutare gli educatori e le istituzioni a migliorare i loro sforzi di insegnamento e di reclutamento, e stanno anche contribuendo a migliorare l'accesso all'istruzione e alla formazione per gli studenti e i professionisti in tutta Europa.

FutureLearn è una startup con sede nel Regno Unito che fornisce corsi e materiali online delle principali università e istituzioni di tutto il mondo. Tutti possono trovare un corso nell'area di interesse. La piattaforma offre un'ampia gamma di materie, dall'informatica agli affari, dalla storia alla letteratura.

In Francia è stata fondata la startup EdTechX. Sviluppa una piattaforma per gli educatori per scoprire e condividere risorse educative e materiali didattici. La piattaforma offre anche una serie di strumenti e funzionalità per aiutare gli educatori a creare e tenere corsi online coinvolgenti ed efficaci.

Code Institute, una startup irlandese, offre bootcamp di codifica e programmi di formazione online per privati e aziende. La piattaforma offre corsi su diversi linguaggi di programmazione tradizionali e anche su strumenti di sviluppo web.

StudyPortals è una startup olandese che offre agli studenti una piattaforma per scoprire e confrontare le opzioni di studio in tutto il mondo. La piattaforma offre informazioni su un'ampia gamma di programmi, dai corsi di laurea alle opportunità di ricerca post-laurea.

La startup estone DreamApply fornisce un servizio web online per le università e gli istituti scolastici per gestire le domande di ammissione degli studenti. La piattaforma offre anche una serie di funzioni per migliorare le attività di reclutamento degli studenti e i relativi processi.

World Mastery è una startup spagnola che utilizza la formazione per migliorare l'industria dello sport. L'azienda ha sviluppato una piattaforma che può aiutare gli operatori del settore sportivo ad apprendere nuove competenze e a migliorare quelle esistenti.

## Risorse

<https://www.nerdwallet.com/article/small-business/tech-business-ideas>

[https://www.ey.com/en\\_gl/tmt/top-10-opportunities-for-technology-companies-in-2021](https://www.ey.com/en_gl/tmt/top-10-opportunities-for-technology-companies-in-2021)

<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-startup/>

<https://www.neoito.com/blog/tech-startup-ideas/>

<https://www.profitableventure.com/technology-business-ideas/>

<https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/aboutvocational-education-and-training>

<https://www.aacsb.edu/insights/articles/2021/03/entrepreneurship-is-an-opportunity-foreducation>

<https://www.igi-global.com/chapter/ecosystem-of-learning-in-initial-vocational-educationand-training/304481>

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/czechia-u2>

<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/5583>

<https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/aboutvocational-education-and-training>

<https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/entrepreneurship-educationand-training-programs-around-the-world-dimensions-for-success>

[https://www.msmt.cz/file/10193\\_1\\_1/](https://www.msmt.cz/file/10193_1_1/)

<https://www.cedefop.europa.eu/en/videos/vocational-education-and-training-system-czechia> <https://www.aha.org/aha-center-health-innovation-market-scan/2022-06-07-3-ways-3dprinting-revolutionizing-health-care>

<https://www.fda.gov/medical-devices/3d-printing-medical-devices/medical-applications-3dprinting>

<https://transmitter.ieee.org/what-is-3d-printing-and-how-does-it-help-healthcare/>

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/10/11/considering-ar-solutions-forthe-healthcare-sector/>

<https://imagination.net/blog/ar-in-healthcare-use-cases/>

<https://www.ifaxapp.com/blog/can-ar-help-the-healthcare-sector>

## Risorse

<https://www.eu-startups.com/2022/01/10-exciting-european-startups-shaping-the-mobilitysector-in-2022/>

<https://startupprize.eu/2022/01/25/europes-top-50-clean-mobility-startups-for-2022/>

<https://www.eu-startups.com/2020/02/10-european-edtech-startups-changing-the-face-ofeducation/>

<https://edtech-startups-europe.educationtechnologyinsights.com/vendors/top-edtechstartups-in-europe.html>

<https://www.statista.com/statistics/1282106/highest-valued-e-commerce-startup-companieseurope/>

<https://www.unwto.org/tourism-startups-focus-on-innovation-and-sustainability>

<https://www.weforum.org/agenda/2022/03/europe-tourism-has-slow-pandemic-recovery/>

<https://www.crunchbase.com/hub/europe-edtech-companies>

<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3628> <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm>

[https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/the-digital-transformation-ofsmes\\_bdb9256a-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/the-digital-transformation-ofsmes_bdb9256a-en) [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-45835-5\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-45835-5_9)

<https://startupeurope.network/ecosystems/cz>

<https://www.czechstartups.org/en/startup-ecosystem/start-ups/>

<https://www.seedtable.com/startups-czech-republic>

<https://www.failory.com/startups/czech-republic>

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6a100d63en/index.html>  
[itemId=/content/component/6a100d63-en](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6a100d63en/index.html#itemId=/content/component/6a100d63-en)

[https://www.researchgate.net/publication/336694540\\_Understanding\\_SME%27s\\_failu](https://www.researchgate.net/publication/336694540_Understanding_SME%27s_failu)  
[re\\_Focus\\_on\\_success\\_factors\\_and\\_gender\\_differences\\_Comparative\\_analysis\\_of\\_SM](https://www.researchgate.net/publication/336694540_Understanding_SME%27s_failu)  
[E%27s\\_in\\_Czech\\_Republic\\_Hungary\\_and\\_Serbia](https://www.researchgate.net/publication/336694540_Understanding_SME%27s_failu)

<https://www.statista.com/statistics/879021/number-of-smes-in-czechia/>

<https://www.tmf-group.com/en/news-insights/business-culture/top-challenges-czechrepublic/>





CAPITOLO 03

# Le esigenze delle PMI in materia di tecnologie digitali

---

# CONTENUTI

## Capitolo 3: Le esigenze delle PMI in materia di tecnologie digitali

<b>3.1-Esigenze di digitalizzazione in base a leadership strategica, prodotti, operazioni, cultura, persone, governance e tecnologia</b>	<b>60</b>
Cambiamento culturale e comunicazione	62
Tecnologie da implementare	63
Struttura del Team	64
Strategie di trasformazione digitale	66
Vantaggi del processo di digitalizzazione	66
Sfide per lo sviluppo delle competenze digitali nelle PMI	68
<b>3.2-Requisiti per l'esecuzione della trasformazione digitale</b>	<b>69</b>
<b>RISORSE</b>	<b>72</b>

## Capitolo 3: Le esigenze delle PMI in materia di tecnologie digitali

La trasformazione digitale è l'incorporazione di tecnologie informatiche nei prodotti, nei processi, nelle strategie e nei modelli di un'organizzazione, al fine di coinvolgere e servire meglio la forza lavoro e i clienti e migliorare così la capacità competitiva. La trasformazione digitale è diventata una grande sfida per le PMI, in quanto consiste nel riadattare le strategie aziendali al fine di innovarsi per soddisfare le richieste dei nuovi mercati. Secondo l'OCSE, durante la crisi COVID-19 solo il 60% delle PMI ha adottato nuove tecnologie digitali.

Tra le altre cose, la digitalizzazione riduce i costi delle transazioni e della comunicazione tra personale, fornitori e clienti. Inoltre, la digitalizzazione dà maggior valore ai clienti, migliora l'efficienza, stimola l'innovazione e, soprattutto, trova nuove opportunità per generare reddito.

La trasformazione digitale del business è considerata una strategia aziendale efficace che sembra aver guadagnato attenzione dal momento che le imprese sono chiamate a migliorare continuamente le loro pratiche commerciali e le loro capacità. L'uso delle tecnologie digitali potrebbe ridurre l'influenza delle crisi esterne e introdurre cambiamenti massicci nelle operazioni aziendali, fornendo modelli di business migliori. Inoltre, l'adozione della tecnologia digitale può influenzare la sostenibilità economica e il valore sociale delle imprese e migliorare le condizioni socio-economiche regionali. Esistono pochi studi recenti su come la tecnologia possa potenziare le imprese nelle diverse fasi di crescita e sostenibilità.

### 3.1 - Esigenze di digitalizzazione in base a leadership strategica, prodotti, operazioni, cultura, persone, governance e tecnologia.

Una strategia di base e le tecnologie più adatte possono aiutare a digitalizzare l'azienda, ma la trasformazione richiede una mentalità e una guida corrette. Pertanto, la strategia combinata con la giusta leadership è la prima e più importante componente di una strategia di trasformazione digitale efficace.

Una leadership lungimirante e una corretta strategia di trasformazione digitale possono portare a un piano di trasformazione migliore, più fluido, più efficace in termini di costi e di tempo, tenendo sempre presente la stella polare della vostra azienda.

È indispensabile assicurarsi che la direzione dell'azienda sia chiara durante la stesura della strategia, in modo che gli obiettivi possano essere raggiunti senza ostacoli nelle fasi successive del processo di trasformazione digitale.

Pertanto, per formulare la strategia di trasformazione digitale della vostra azienda, dovete assicurarvi di formare o assumere il team giusto con leader coraggiosi guidati da dirigenti dal pensiero dirompente.



Alcune qualità che i leader trasformativi devono possedere sono:

<b>Agilità dei leader pronti al cambiamento</b>	Con il panorama digitale che cambia così rapidamente, un leader di successo deve essere disposto a sperimentare nuove tecnologie e diventare più adattabile e flessibile nel suo approccio. I leader devono alimentare una cultura che abbracci il cambiamento.
<b>Capacità di mettere in atto cambiamenti mirati</b>	I leader che sanno rispondere alle domande sul "perché" della trasformazione digitale sono più propensi a portare avanti le loro aziende. I leader digitali di successo devono avere tutte le ragioni pronte per cui dovrebbero ripensare il modo di fare business. Non dovrebbero presentare il cambiamento così: "stiamo aggiungendo tecnologia solo per dire che abbiamo una nuova tecnologia", bensì "stiamo utilizzando la tecnologia per rimanere competitivi e spingerci verso l'innovazione".
<b>Visione lungimirante</b>	I leader di maggior successo non devono solo avere una visione chiara del futuro dell'azienda, ma devono anche essere disposti a impegnare le risorse e a implementare i cambiamenti necessari per realizzare la visione. Ciò è possibile con una strategia di trasformazione digitale chiara e coerente, che delinei le esigenze dell'organizzazione del momento e una visione lungimirante.
<b>Amanti del rischio e sperimentatori</b>	L'assunzione di rischi è la quintessenza di un leader digitale di successo. Il rischio più grande è quello di non rischiare affatto. In questo mondo in continua evoluzione, l'innovazione di qualsiasi tipo è impossibile se i leader sono incapaci di correre rischi. I leader agili nel cambiamento e gli amanti del rischio o sperimentatori sono quelli che stabiliscono le opportunità di sperimentazione e innovazione.
<b>Capacità di cercare la collaborazione</b>	Un leader agile abbraccia in modo proattivo la partnership. Potete avere le persone e le tecnologie più innovative che lavorano per voi, ma senza partnership e collaborazione la vostra competitività ne risentirà.

**"DA SOLI POSSIAMO FARE COSÌ POCO; INSIEME POSSIAMO FARE COSÌ TANTO".  
HELEN KELLER.**



Passiamo ora alla componente successiva e più importante della strategia di trasformazione digitale, che spesso ne determina il successo o il fallimento.

## Cambiamento culturale e comunicazione

Preparatevi a un massiccio cambiamento culturale. Di solito, i clienti e i dipendenti di un'azienda sono riluttanti nei confronti dei grandi cambiamenti, il che rende difficile l'esecuzione di qualsiasi trasformazione. La cultura è la chiave di volta di qualsiasi programma di trasformazione digitale di successo. Pertanto, sarà utile preparare i dipendenti in anticipo. Una comunicazione efficace può aiutarvi a raggiungere questo obiettivo.

- Parlate ai vostri dipendenti della strategia di trasformazione digitale e di come questa possa giovare a tutte le parti interessate.
- Svolgete sessioni di formazione con i vostri dipendenti per prepararli in anticipo.
- Mostrando quanto sia necessario allineare la cultura alle nuove iniziative, sarete in grado di preparare i vostri dipendenti in anticipo.

Formulate programmi di formazione chiari, fornite aggiornamenti regolari e siate coerenti con i vostri sforzi per rassicurarli. Comunicate il più possibile, anche a costo di esagerare!

Ogni azienda comporta numerosi processi e operazioni che possono essere trasformati per rendere i flussi di lavoro più fluidi e semplici.

Per questo motivo, è necessario tenere a mente l'ottimizzazione dei processi aziendali durante la formulazione della strategia di trasformazione digitale.

La strategia deve garantire l'ottimizzazione dei processi aziendali, rispettando gli obiettivi fissati per i clienti e per il team interno. Tutti i processi aziendali interconnessi devono essere inclusi nella strategia di trasformazione digitale, in modo da ottenere il massimo risultato.

Oltre all'ottimizzazione dei processi aziendali, è necessario fare buon uso dei dati raccolti nel corso degli anni.

L'analisi e l'integrazione dei dati possono aiutarvi a identificarli. Spesso le persone scelgono le tecnologie che preferiscono prima di analizzare i dati e creare strategie di trasformazione. Non è così che dovrebbe funzionare. Se non si analizzano i dati, si può sapere quali sono le lacune da colmare per il team interno, ma si possono perdere le lacune con cui i clienti hanno a che fare regolarmente.

L'analisi dei dati e la diffusione dei risultati possono aiutare il vostro team a identificare le soluzioni migliori ai problemi, portando così alla stesura di una migliore strategia di trasformazione digitale e sfruttando al meglio il processo di trasformazione.

## Tecnologie da implementare

L'identificazione delle tecnologie più adatte alla vostra azienda è una delle fasi più cruciali della stesura della strategia di trasformazione digitale. L'implementazione delle tecnologie nella vostra azienda richiederà molti investimenti finanziari. Per questo motivo, per evitare la necessità di fondi extra, è necessario farlo in modo corretto.

Qualsiasi strategia di trasformazione digitale efficace includerà sempre alcune opzioni, insieme ai requisiti di budget, per prendere la decisione migliore.

Sia che si tratti di aggiornare i sistemi di legacy, di modernizzare le applicazioni o di implementare sistemi digitali completamente nuovi, è necessario trovare la tecnologia più adatta.

Alcune tecnologie di nuova generazione che devono essere integrate nella vostra strategia di trasformazione digitale sono:

### 1. Piattaforme Cloud e Distributed

Le piattaforme cloud e distributed saranno tecnologie prevalenti nei prossimi anni. Secondo le previsioni di Gartner, entro il 2025, la maggior parte delle piattaforme di servizi cloud offrirà almeno alcuni servizi distribuiti che vengono eseguiti quando richiesti.

Le aziende stanno facendo scelte strategiche abbracciando soluzioni tecnologiche basate su la API (in italiano "interfaccia di programmazione dell'applicazione"). Prepararsi culturalmente e strategicamente a creare e consumare la API è essenziale per raggiungere l'agilità aziendale, accelerare le nuove idee sul mercato e sbloccare nuovo valore nelle risorse esistenti.

Inoltre la pandemia ha accelerato la trasformazione digitale in molti settori, soprattutto attraverso l'uso di tecnologie di nuova generazione come la blockchain o la distributed ledger technology.



### 2. Data Analytics & Intelligenza artificiale

I dati sono al centro di qualsiasi strategia di trasformazione digitale, perché ci aiutano a eliminare le ipotesi e ad affrontare i fatti. Con il Machine Learning che assicura una revisione del processo decisionale e delle operazioni aziendali, questi strumenti e tecniche stanno aiutando le organizzazioni a trasformare volumi crescenti di dati in una base pronta per una nuova era in cui le macchine non solo miglioreranno il processo decisionale umano, ma prenderanno decisioni in tempo reale e su larga scala che l'uomo non può prendere se vuole rimanere agile.

### 3. Esperienza digitale e realtà digitale

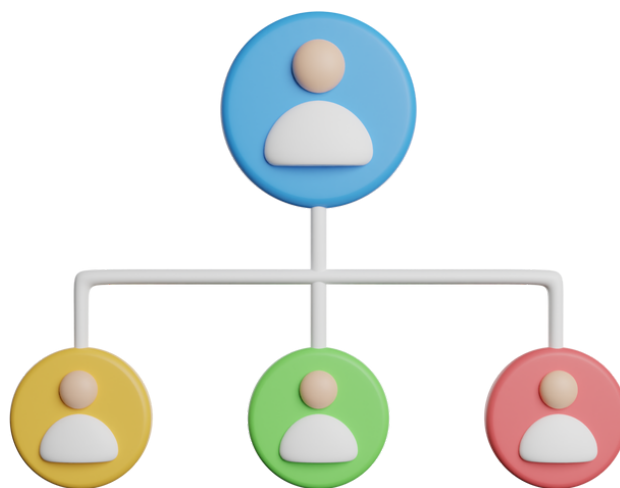
Continua il più grande esperimento al mondo di lavoro da casa non pianificato. Un business dinamicamente adattabile e resiliente aprirà la strada alla riprogettazione di momenti di business digitali, attività operative automatizzate, nuovi modelli di business e, non da ultimo, nuovi prodotti, servizi e canali. Sfruttando la potenza di queste interfacce di nuova generazione, dei smart display con algoritmi sempre più intelligenti e di tecnologie come l'Internet delle cose (IoT), le organizzazioni stanno ottimizzando le prestazioni dei singoli individui e dei team, personalizzando l'esperienza dei clienti attraverso un'offerta di proposte su misura. Organizzazioni di questo tipo, così intelligentemente articolate, stanno diventando dei decision maker migliori accedendo a informazioni più precise e rispondendo con maggiore competenza.

Avere le idee chiare sull'implementazione della tecnologia nella strategia di trasformazione digitale vi aiuterà a:

portare a termine senza problemi il processo di trasformazione.

garantire che l'investimento avvenga nel rispetto dei vostri limiti.

superare i processi inefficaci e costruire un'azienda pronta per il futuro



### Composizione del team

“La trasformazione digitale non riguarda gli strumenti, ma le persone” afferma la Harvard Business Review. La composizione del team è quindi un fattore determinante per ottenere i risultati previsti dalla vostra strategia di trasformazione digitale.

La **composizione del team** deve essere adeguata alle dimensioni del progetto. Il vostro piano di trasformazione digitale deve essere ben bilanciato e il vostro team deve comprendere:

<p><b>Un branco di leader</b></p>	<p>Con il modello di business digitale in mente e un piano di implementazione ben pensato, il vostro team deve avere un leader agile come tedoforo, questi può essere: il Chief Digital Transformation Officer o il Chief Digital Officer o il Chief Digital Innovation Officer o il Chief Technology Officer o il Chief Information Officer ecc. secondo necessità.</p>
<p><b>I Ninja del business</b></p>	<p>Il nucleo del team per l'esperienza digitale è costituito da professionisti esperti in tecnologie diverse e in diversi settori di attività. Alcune qualifiche che rientrano in questa categoria sono: il Product Manager, il Program Manager, il Customer Experience Leader, il Customer Success Engineer, il Solution Architect e Senior Manager di team tecnici e aziendali.</p>
<p><b>Un Cast di Coder e Designer (CoDe)</b></p>	<p>Per avere competenze e capacità nelle aree di sviluppo, progettazione, coding e scienza dei dati e per ottenere il massimo dal piano di Trasformazione Digitale, il team deve contare sul contributo di tutte le parti interessate, che si tratti di sviluppatori, designer, grafici, data scientist, ingegneri AI e ML, ecc.</p>

La metodologia scelta influenzerà anche la struttura del team. Ad esempio, se optate per la metodologia agile, avrete bisogno di un team più grande con diversi sotto-team più piccoli con obiettivi specifici. Dovete assicurarvi di formare un team che proceda verso la Trasformazione Digitale senza intoppi, sia che lo scegliate all'interno del vostro pool di talenti esistenti o che assumiate un team di esperti. L'obiettivo finale è creare team ad alte prestazioni in cui tutti siano responsabili del successo del team stesso e dell'organizzazione. È essenziale che il leader e i project manager siano efficaci, promuovano il lavoro di squadra e siano dei buoni comunicatori. Il ruolo del leader è quello di eliminare i colli di bottiglia in modo che il team marci verso l'obiettivo comune.

## Strategie di trasformazione digitale

I risultati della trasformazione digitale della vostra azienda saranno fortemente influenzati dal modo in cui delineerete la vostra strategia.

I risultati potranno essere diversi a seconda delle pratiche scelte e delle tecnologie implementate. Dovete prendere in considerazione i risultati dall'inizio e pianificare strategie a lungo termine per scalare la trasformazione digitale e, mano a mano che l'azienda cresce, raggiungere nuovi obiettivi.

Il vostro team deve essere abbastanza flessibile da esaminare i risultati e intraprendere cambiamenti, se necessario. L'agilità è la chiave del successo della vostra strategia di trasformazione digitale. Dovete seguire la strategia dettagliata che avete formulato, ma dovete anche essere aperti a cambiamenti se non corrisponde alle aspettative.

La strategia di trasformazione digitale consiste nel soddisfare i prerequisiti. Formulando una strategia di trasformazione digitale efficace, chiara e solida, sarete in grado di garantire che la vostra azienda subisca la trasformazione digitale nel modo più fluido possibile. La strategia di trasformazione digitale è come una mappa personalizzata per apportare enormi modifiche alle operazioni aziendali. Richiede molti investimenti finanziari, tempo e competenze tecniche. È sempre utile assicurarsi che i team siano guidati da leader tecnici, altamente qualificati ed esperti, per ridurre i rischi.

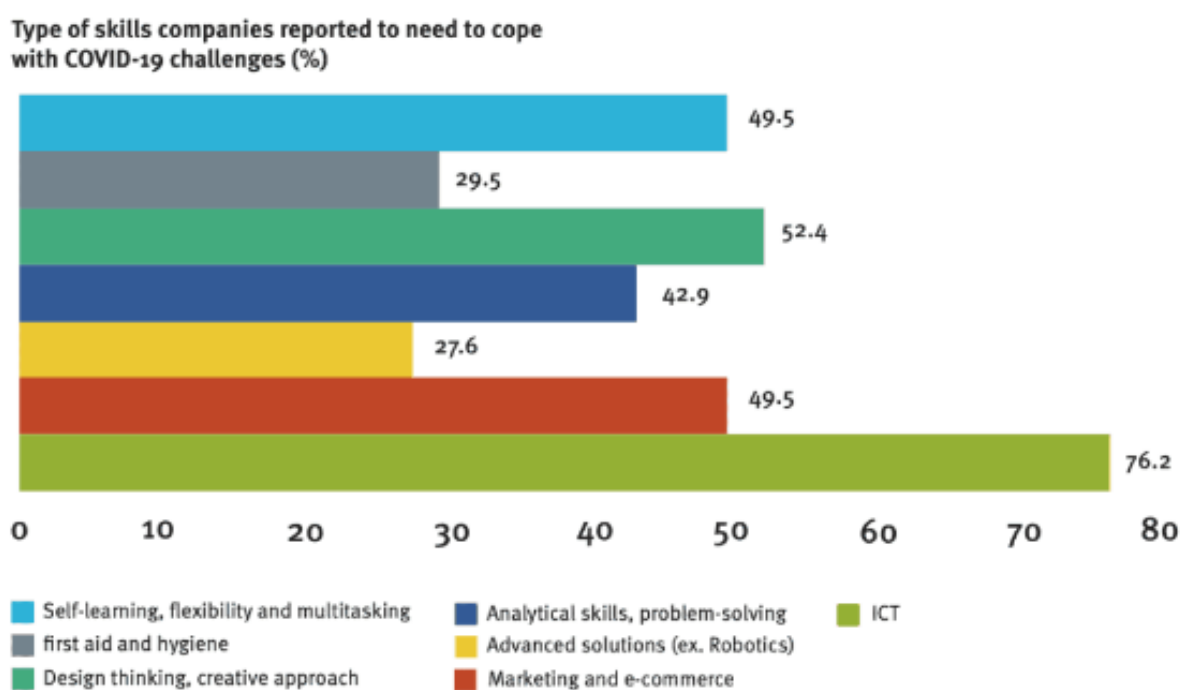
### Vantaggi dei processi di digitalizzazione

La digitalizzazione può migliorare i processi dando nuovi metodi e opportunità all'azienda. Nuovi strumenti digitali per la progettazione, la gestione dei progetti e le vendite, combinati con l'accesso ai dati dei clienti, consentiranno alle aziende di creare o reinventare prodotti e servizi in base alle esigenze specifiche dei clienti, rendendo il processo infinitamente più efficiente. I nuovi strumenti digitali:

<b>Migliorano la soddisfazione del cliente:</b>	Le tecnologie digitali ci costringono a pensare in modo diverso al cliente, influencer chiave di ogni azienda, a come lo comprendiamo e soddisfiamo. Grazie a un uso corretto della tecnologia, le PMI possono raggiungere un maggior numero di clienti. In una ricerca condotta da DELOITTE negli Stati Uniti, oltre il 40% di tutte le PMI riferisce di una crescita dei clienti e attribuisce parte di questa crescita all'uso di strumenti digitali.
<b>Danno impulso all'innovazione:</b>	L'innovazione è riconosciuta come il motore della crescita economica del futuro, con un'ampia gamma di nuove tecnologie che fungono da acceleratore. Oggi, molte innovazioni di grande impatto vengono create da una nuova generazione di aziende che non hanno uffici fisici, ma operano interamente in digitale. Queste aziende sfruttano la tecnologia per creare prodotti e servizi più sofisticati, cambiando il panorama della competitività.
<b>Riducono i costi operativi:</b>	possono aiutare le piccole e medie imprese (PMI) a integrarsi nei mercati globali, grazie alla riduzione dei costi associati al trasporto e alle operazioni di frontiera, e aumentare significativamente la possibilità di commerciare in servizi.

La digitalizzazione è una componente cruciale della risposta dell'Unione Europea alla crisi economica causata dal COVID-19. La pandemia ha dimostrato come le competenze digitali sostengano sia le economie che le società. La necessità di competenze nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), per affrontare le sfide della COVID-19 all'interno delle aziende, è evidenziata anche in un rapporto della Learning and Knowledge Development Facility (LKDF), dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale (UNIDO) e della Fondazione europea per la formazione (ETF). Come mostra la Figura 1 del rapporto, il 76,2% delle 105 aziende intervistate ritiene che le esigenze di miglioramento riguardino principalmente le competenze in materia di ICT, seguite dal pensiero progettuale e dagli approcci creativi.

Pertanto, le competenze digitali o ICT sono sempre più importanti sia per il lavoro che per la vita.



*Note: The graph refers to 105 companies that express the need for new skills to cope with COVID-19 challenge and have provided an answer about the type of skills that the company would supply for its staff.*

Figura 1. Cambiamento delle esigenze di sviluppo delle competenze a causa di COVID-19

Le competenze digitali vanno dalle competenze d'uso di base che consentono alle persone di partecipare alla società digitale e di consumare beni e servizi digitali, alle competenze avanzate che permettono alla forza lavoro di sviluppare nuovi beni e servizi digitali. Queste competenze possono essere acquisite in contesti diversi, come il lavoro o la vita privata, e in fasi diverse della vita, ad esempio a scuola per gli studenti più giovani, oppure da adulti o anziani.



Negli ultimi anni, le imprese stanno offrendo sempre più formazione al proprio personale per sviluppare o aggiornare le competenze ICT. I risultati di un'indagine globale sulle imprese, pubblicata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro nel 2021, hanno rivelato quanto segue: Nel 2018, il 24% delle imprese ha organizzato corsi di formazione sulle ICT per il proprio personale. Se si considerano le dimensioni dell'azienda, il 70% delle grandi imprese ha fornito attivamente la formazione, mentre solo il 23% delle PMI lo ha fatto. Pertanto, tra le PMI, la formazione sulle ICT è meno diffusa. Poiché le PMI sono la spina dorsale dell'economia e le competenze digitali sono sempre più legate alle modalità di conduzione degli affari, è importante facilitare sia l'insegnamento che l'apprendimento delle competenze digitali nelle PMI.

Nei Paesi in via di sviluppo le competenze digitali possono essere considerate ancora più cruciali. Come sottolineato in un articolo di Cristina Duarte, sottosegretario generale e consigliere speciale per l'Africa del Segretario generale delle Nazioni Unite, esiste la possibilità di far progredire lo sviluppo dell'Africa attraverso la digitalizzazione. Sfruttare l'innovazione e aumentare il livello di competenze ICT tra i cittadini di Paesi come la Nigeria ha permesso alle economie emergenti di sviluppare rapidamente le competenze per l'economia digitale del futuro e di ottenere il riconoscimento internazionale di hub tecnologico.

### Sfide per lo sviluppo delle competenze digitali nelle PMI

Le competenze digitali possono essere insegnate in modi diversi: online, offline o misti. Secondo l'UNESCO, circa la metà della popolazione mondiale (circa 3,6 miliardi di persone) non dispone ancora di una connessione a Internet. Tuttavia, il digital divide non è l'unico ostacolo che le PMI devono affrontare nell'acquisizione di competenze digitali.

Secondo il rapporto della Commissione Europea del 2019 Digital Skills New Professions, New Educational Methods, New Jobs, da un punto di vista operativo, la più grande barriera all'offerta di formazione sulle competenze digitali ai dipendenti delle PMI è la mancanza di tempo. Altri ostacoli riguardano la disponibilità di programmi di formazione, con costi orari poco flessibili, e distanza indicati come i principali ostacoli alla partecipazione, oltre all'incapacità di comprendere appieno il contenuto della formazione a causa delle limitate informazioni fornite. Altre barriere sono delineate nella Figura 2 qui sotto, estratta dal rapporto 2019 sulle competenze per le PMI, co-prodotto da DIGITAL SME, Capgemini Invent e Technopolis.





Figura 2: Sintesi delle barrier allo sviluppo delle competenze nelle PMI

Il “Report on European Educational and Training Landscape and Training Needs for Citizens and SMEs” per il progetto “Digital SkillUp” suggerisce di impegnarsi per spiegare le tecnologie emergenti in modo semplice e accessibile, fornendo esempi pratici e reali di utilizzo. Gli esperti che hanno contribuito al rapporto hanno anche sottolineato l'importanza di ottenere una certificazione e di avere informazioni dettagliate sulla qualità dei corsi. Questi due aspetti consentirebbero agli individui di accedere a un apprendimento più adatto alle loro esigenze e di scegliere i propri percorsi di apprendimento.

### 3.2-Requisiti per realizzare la trasformazione digitale

Affrontare con successo la sfida digitale a vantaggio dei cittadini europei richiederà più di una regolamentazione e diversi investimenti. La trasformazione digitale dell'Europa deve essere guidata anche da una serie di valori europei che serviranno da bussola e guardrail per la quarta rivoluzione industriale.

Sulla base dei risultati del DSM, l'UE potrebbe impegnarsi per un modo europeo di fare politica digitale che sia incentrato sull'uomo e fondato sul rispetto dei diritti fondamentali e dei valori europei, che costituisca una "terza via", in equilibrio tra lo sviluppo guidato dallo Stato e il laissez faire.

Questo insieme di principi definatori rafforzerebbe la fiducia e la privacy, promuovendo al contempo una società digitale inclusiva e un'economia sostenibile, come base per costruire il prossimo vantaggio competitivo per le aziende europee che operano a livello mondiale nell'era digitale.

Le iniziative europee potrebbero basarsi su quattro obiettivi sociali che possono beneficiare delle tecnologie digitali e guidarne lo sviluppo e l'adozione. Costruendo e distribuendo soluzioni digitali per le sfide della società.

La tecnologia digitale può essere una leva fondamentale per migliorare la qualità della vita in Europa e affrontare alcune delle sfide sociali più urgenti.

Ad esempio, la connettività sarà un fattore chiave per molte, se non la maggior parte, delle soluzioni climatiche, creando catene di valore nuove e sostenibili e riducendo la quantità di risorse naturali utilizzate nel processo produttivo.

Molte soluzioni esistono già nei settori dell'energia, degli edifici, dei trasporti, della sicurezza, dell'agricoltura e dell'alimentazione. L'Europa può ora promuovere e accelerare la diffusione di queste soluzioni su scala globale.

Allo stesso tempo, lo stesso settore delle ICT deve riconoscere il proprio ruolo nelle sfide sociali e contribuire ad affrontarle. Ad esempio, il settore delle ICT dovrebbe agire per ridurre la propria impronta in termini di risorse consumate, siano esse energia o materiali rari.

La tecnologia ha ridotto la distanza tra le persone e i decisori, rinvigorendo la democrazia, la fiducia e la diversità culturale, e ha dato a tutti gli strumenti per condividere istantaneamente le proprie opinioni. Tuttavia, se non controllata, può indebolire il tessuto sociale, ad esempio permettendo la rapida diffusione della disinformazione, interferendo nei processi elettorali o portando all'uniformità culturale.

L'UE può rispondere a questa tendenza promuovendo un approccio al digitale incentrato sull'uomo, ad esempio incoraggiando la trasparenza e la fiducia nelle istituzioni pubbliche attraverso servizi pubblici digitali facilmente accessibili e intuitivi, offrendo ai cittadini pari accesso alla tecnologia digitale e a informazioni credibili, promuovendo contenuti mediatici digitali dell'UE di alta qualità o strumenti e servizi digitali che consentano ai cittadini dell'UE di partecipare alla politica. Garantire la sovranità tecnologica digitale e la sicurezza informatica.

Le tecnologie e i dati digitali stanno diventando beni strategici per la società, il cui controllo potrebbe diventare una condizione di prosperità e sovranità. L'Europa dipende attualmente da beni tecnologici sviluppati e posseduti all'estero per una parte significativa della sua economia digitale. Poiché tutti i settori stanno per essere radicalmente rimodellati dalla combinazione di connettività e dati, e poiché la tecnologia digitale è al centro di questa trasformazione, l'Europa potrebbe voler ridurre la sua dipendenza dalla tecnologia straniera.

Per invertire la tendenza, l'UE può adottare misure immediate per aumentare il sostegno ai principali fattori abilitanti dell'economia digitale (ad esempio, connettività, semiconduttori, hardware, accesso e condivisione dei dati, sicurezza informatica), in particolare laddove il loro posto nella catena di approvvigionamento è debole o fragile.

La digitalizzazione è un'opportunità unica per le industrie europee di creare la prossima generazione di prodotti e servizi innovativi, mantenere i posti di lavoro e crearne di nuovi. Per sfruttare questo potenziale, l'obiettivo generale dovrebbe essere quello di creare un forte ecosistema digitale in Europa, a partire da un'istruzione di alta qualità, strutture di ricerca di livello mondiale, un quadro legislativo innovativo che incoraggi l'imprenditorialità, la sperimentazione e l'innovazione, il sostegno alle start-up e alle scale-up in tutta l'UE, il finanziamento e la promozione di cluster industriali per la crescita. Ad alimentare la competitività in questo senso sono i dati. Gran parte del potenziale economico per l'innovazione e lo sviluppo di nuovi servizi commerciali dipende dalla disponibilità di grandi quantità di dati di qualità e dalle infrastrutture e dal know-how necessari per curarli ed elaborarli.

## Risorse

[https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Sstudy\\_Shaping\\_the\\_digital\\_transformation\\_in\\_Europe\\_Final\\_report\\_202009.pdf](https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Sstudy_Shaping_the_digital_transformation_in_Europe_Final_report_202009.pdf)



An overhead view of three people in an office setting. A woman with long brown hair is seated at a desk, looking at a smartphone held by a man in a white shirt. Another man in a blue denim jacket is leaning over the desk, also looking at the phone. On the desk are a laptop, several papers, a mouse, and a cup of coffee. The scene is overlaid with a large, semi-transparent blue diamond shape.

CAPITOLO 04

# Modelli di startup



# CONTENUTI

## Capitolo 4: Modelli di startup

Che cos'è una startup	74
Tipi di Startup	77
Modelli di business per startup	80
Startup: Contesto storico	84

## RISORSE

85

## Che cos'è una startup?

Le organizzazioni hanno un ciclo di vita nella loro esistenza. Una startup è un'azienda che si trova nelle fasi iniziali dell'attività. Queste aziende sono spesso di piccole dimensioni e sono progettate per crescere rapidamente. Molte startup si concentrano sullo sviluppo di prodotti o servizi innovativi per affermarsi come leader nel proprio settore. Poiché le startup sono spesso piccole e dispongono di risorse limitate, possono essere più agili e in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato. Tuttavia, hanno anche un rischio maggiore di fallimento rispetto alle aziende più consolidate (Čalopa, Horvat & Lalić, 2014).



Il ciclo di vita organizzativa si riferisce alle fasi di sviluppo che un'azienda attraversa dalla sua fondazione alla sua eventuale dissoluzione. Queste fasi possono includere la fase di avvio, la fase di crescita, la fase di maturità e la fase di declino o di uscita. Durante la fase di avvio, l'azienda si concentra sul decollo e sull'affermazione nel mercato. Ciò può comportare lo sviluppo di un prodotto o di un servizio, la ricerca di clienti e la creazione di un team. La fase di crescita è caratterizzata da una rapida espansione e da un aumento delle entrate. L'azienda può aggiungere nuovi prodotti o servizi, entrare in nuovi mercati e assumere più dipendenti. Nella fase di maturità, l'azienda si è affermata come leader di mercato e può registrare una crescita più lenta. Questa fase può comportare la razionalizzazione delle operazioni e l'attenzione all'efficienza. La fase di declino o di uscita è caratterizzata da un calo dei ricavi e della quota di mercato. L'azienda può prendere in considerazione la ristrutturazione, il ridimensionamento o l'uscita totale dal mercato (Jawahar & McLaughlin, 2001).

Secondo Maurya (2012), le start-up durante il loro ciclo di vita attraversano tre fasi di sviluppo. La prima fase è quella dell'adattamento al problema/soluzione (Problem/Solution Fit), che studia se il mercato ha un problema che deve essere risolto. L'adattamento al problema/soluzione si riferisce alla misura in cui il prodotto o il servizio di una startup risponde con successo a un problema o a un bisogno specifico di un cliente target. L'adattamento al problema/soluzione è importante per le startup, perché le aiuta a convalidare il loro prodotto e ad assicurarsi che risponda a un'esigenza reale del mercato. Ci sono diversi modi in cui le startup possono lavorare per raggiungere l'idoneità al problema o alla soluzione, di seguito vediamo quali.

1. Sviluppo del cliente: si tratta di cercare di parlare attivamente con i potenziali clienti per capire le loro esigenze e i loro problemi, e di testare con loro il prodotto o il servizio per vedere se è in grado di risolvere questi problemi.
2. Metodologia Lean Startup: Questo approccio prevede la costruzione rapida di un prodotto minimo vitale (MVP) e la sua sperimentazione con un piccolo gruppo di clienti per raccogliere feedback e iterare il prodotto.
3. Ricerche di mercato: Le startup possono anche condurre ricerche di mercato per identificare i potenziali problemi ed esigenze del loro mercato di riferimento e sviluppare il loro prodotto o servizio per risolverli.

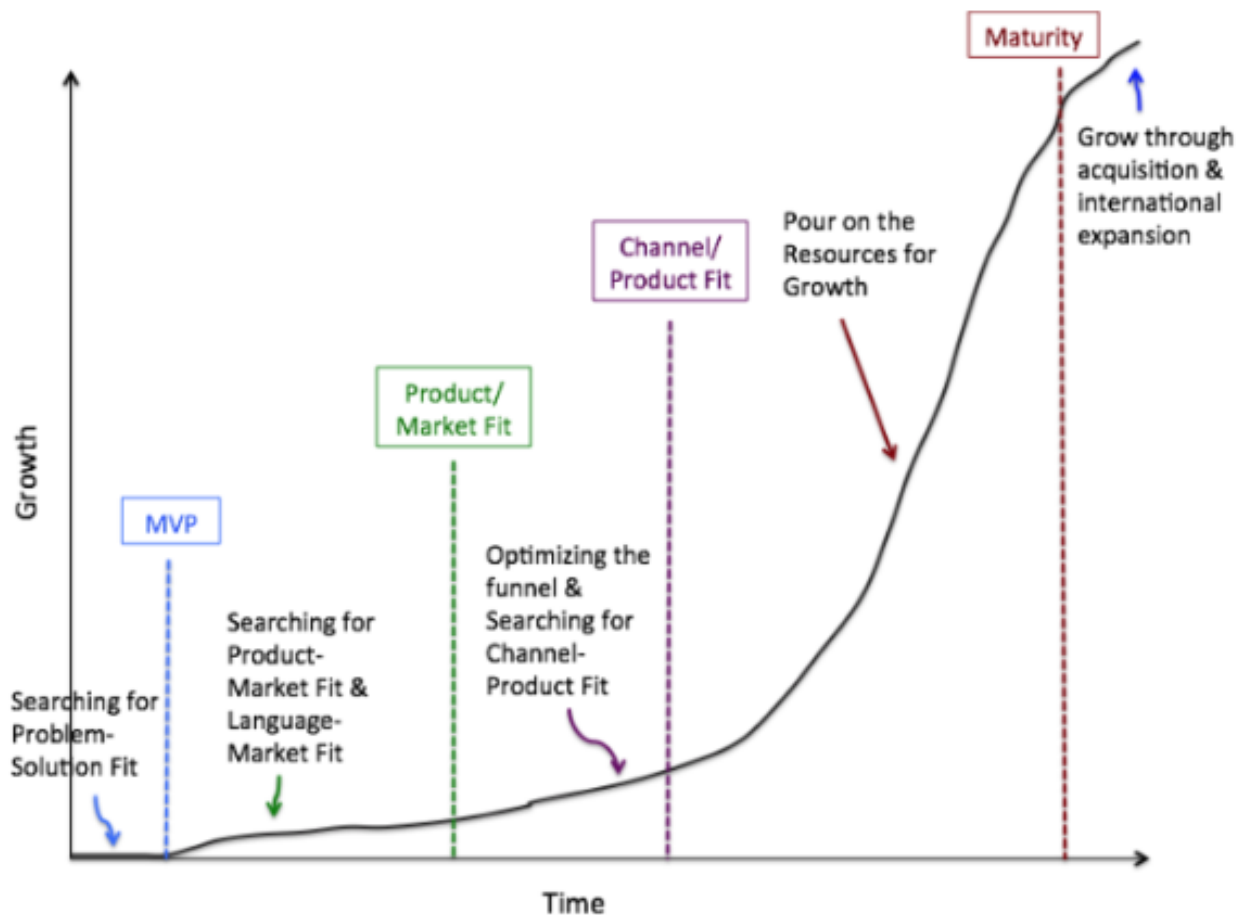


Figura 1: Ciclo di vita di una startup

Definire il rapporto Problem/Solution Fit è fondamentale per il successo di una startup, in quanto aiuta l'azienda a sviluppare un prodotto che i clienti desiderano e di cui hanno effettivamente bisogno e garantisce che si rivolga a un mercato valido. La seconda fase Product/Market Fit deve rispondere alla domanda se l'idea implementata sia davvero ciò di cui gli utenti hanno bisogno. L'adattamento prodotto/mercato si riferisce al grado in cui un prodotto soddisfa le esigenze e i desideri di un particolare mercato. Questo è un indicatore di quanto un prodotto soddisfi le esigenze del suo pubblico di riferimento ed è considerato un fattore importante per il successo di un prodotto. Un prodotto con un forte Product/Market Fit è un prodotto che viene ampiamente adottato dal suo mercato di riferimento ed è in grado di generare una domanda e un fatturato significativi. D'altro canto, un prodotto con una scarsa adattabilità al mercato può faticare ad affermarsi e alla fine può fallire sul mercato. La terza fase è quella della Scalabilità e comporta l'espansione e la crescita delle start-up, che porta a un aumento del numero di dipendenti, a un incremento delle quote di mercato o a un aumento delle entrate. La fase di Scalabilità è una fase dello sviluppo di una startup in cui l'azienda si concentra sulla rapida crescita della base di clienti, delle entrate e delle operazioni. Questa è spesso la fase che segue la fase di crescita ed è tipicamente caratterizzata da una forte attenzione all'efficienza e alla massimizzazione dei profitti.

Durante la fase di Scalabilità, una startup può investire in attività di marketing e vendita per stimolare la domanda del suo prodotto, nonché in infrastrutture e processi per sostenere le sue operazioni in crescita. L'obiettivo finale della fase di Scalabilità è affermare l'azienda come attore dominante nel suo mercato e raggiungere la sostenibilità a lungo termine (Čalopa, Horvat & Lalić, 2014).

Nurcahyo, Akbar e Gabriel (2018) spiegano nello specifico che le startup seguono generalmente un ciclo di vita simile a quello delle altre imprese, ma possono attraversare le fasi a un ritmo più veloce, a causa della loro attenzione alla rapida crescita. Le fasi specifiche del ciclo di vita delle startup possono includere:

<b>Idea</b>	È la fase iniziale in cui il fondatore ha un'idea per un prodotto o un servizio e inizia a validarla attraverso ricerche di mercato e feedback dei clienti.
<b>Sviluppo</b>	In questa fase, la startup inizia a sviluppare il proprio prodotto o servizio e a costruire un prototipo. Il team può anche iniziare a mettere a punto un piano aziendale e ad assicurarsi i finanziamenti.
<b>Lancio</b>	Una volta che il prodotto o il servizio è pronto, la startup inizia a venderlo ai clienti e ad affermarsi sul mercato.
<b>Crescita</b>	Se il prodotto o il servizio è di successo, la startup sperimenterà una rapida crescita, man mano che aumenterà le operazioni e si espanderà in nuovi mercati.
<b>Maturità</b>	Alla fine, la startup può raggiungere un punto di maturità in cui è un attore consolidato nel suo settore. In questa fase, l'attenzione può spostarsi sul mantenimento della quota di mercato e sulla massimizzazione dei profitti.
<b>Declino o uscita</b>	se la startup non è in grado di sostenere la propria crescita o di adattarsi ai cambiamenti del mercato, può entrare in una fase di declino o decidere di uscire del tutto dal mercato.

La startup è un'azienda nelle prime fasi della sua attività (Gürel & Sarı, 2015). Le startup cercano di entrare in un mercato esistente o talvolta di aprirne uno nuovo con prodotti o servizi innovativi. Tuttavia, ci sono sempre più start-up in industrie e settori commerciali tradizionali. A livello internazionale, sono sempre più numerose le ricerche associate all'importanza e alle modalità di finanziamento delle iniziative imprenditoriali (formali e informali), soprattutto nel periodo di intensa globalizzazione. Secondo Nurcahyo, Akbar e Gabriel (2018) la startup è un'organizzazione nella sua fase iniziale. Questo tipo di organizzazione ha alcune caratteristiche. Tali caratteristiche vengono classificate in 4 dimensioni: Organizzazione (il carattere dell'organizzazione startup), Proprietà (caratteristiche del proprietario, del processo decisionale e della supervisione), Strategia e Innovazione, Finanza.

Secondo una ricerca condotta dallo Startup Genome Report, la grande maggioranza (oltre il 90%) delle startup fallisce. Su 3200 intervistati, solo una piccola parte (circa l'8%) è riuscita a introdurre con successo il proprio prodotto o servizio sul mercato e a continuare a crescere e a ottenere profitti. Molti imprenditori lottano per raggiungere il successo aziendale e potrebbero aver bisogno di una guida su come navigare nell'incertezza per raggiungere i loro obiettivi. Vengono costantemente sviluppate nuove teorie, metodi e idee per fornire una guida agli imprenditori e aiutarli ad aumentare le loro possibilità di successo (Zlatarek, 2012).

## Tipi di Startup

Esistono vari modi per classificare le startup e i tipi specifici di startup dipendono dai criteri utilizzati per la classificazione. Vediamo di seguito alcuni modi comuni per classificare le startup (Conti, Thursby & Thursby, 2013; De Haas, Sterk & Van Horen, 2022; Lee & Noh, 2014).

**Stadio di sviluppo:** Le startup possono essere classificate in base al loro stadio di sviluppo, come early-stage, growth-stage o late-stage. Lo stadio di sviluppo si riferisce alla fase di crescita ed espansione in cui una startup si trova attualmente. Alcuni stadi di sviluppo comuni per le startup sono: fase iniziale (early-stage): Le startup in fase iniziale sono tipicamente quelle che stanno sviluppando il loro prodotto o servizio e potrebbero non avere ancora un prodotto minimo realizzabile (MVP). Questa fase è nota anche come "fase dell'idea", in quanto la startup si concentra sulla definizione e sul perfezionamento del proprio concetto. Fase di crescita (growth-stage): le startup in fase di crescita hanno sviluppato un MVP e si concentrano sulla crescita della base clienti e dei ricavi. Questa fase è nota anche come "fase di adattamento del prodotto al mercato", in quanto la startup sta lavorando per affermarsi sul mercato e dimostrare il proprio valore ai clienti. Fase avanzata: Le startup in fase avanzata hanno raggiunto una crescita significativa e si stanno preparando per la fase successiva del loro sviluppo, come una IPO (offerta pubblica iniziale). Questa fase è nota anche come "fase di scalabilità", in quanto la startup si concentra sull'espansione delle sue attività e sull'aumento della sua presenza sul mercato. La fase di sviluppo specifica di una startup dipende dai suoi progressi e dai suoi obiettivi e le startup possono attraversare queste fasi a ritmi diversi.

**Settore:** Le startup possono essere classificate in base al settore in cui operano, cioè al settore o al mercato in cui operano, ad esempio tecnologia, sanità o energia. Alcuni settori sono più comuni per le startup, questo riguarda ad esempio le startup che operano nel settore tecnologico e possono offrire prodotti o servizi relativi a software, hardware, Internet e altre tecnologie emergenti. Le startup di assistenza sanitaria che operano nel settore della sanità possono offrire prodotti o servizi relativi alla diagnosi, al trattamento o alla gestione delle condizioni di salute. Le startup del settore energetico sono quelle che operano nel settore dell'energia e possono offrire prodotti o servizi relativi alla produzione, alla distribuzione o al consumo di energia. Le startup finanziarie operano nel settore finanziario e possono offrire prodotti o servizi relativi a banche, investimenti o gestione finanziaria. Le startup del retail sono quelle che operano nel settore della vendita al dettaglio e possono offrire prodotti o servizi legati alla vendita di beni o servizi ai consumatori. Esistono molti altri settori in cui le startup possono operare, e il settore specifico di una startup dipenderà dai prodotti o servizi che offre e dal mercato che serve.

**Modello di business:** Le startup possono essere classificate in base al loro modello di business, come B2B (business-to-business) o B2C (business-to-consumer). Il modello di business si riferisce al modo in cui una startup genera entrate e profitti. Alcuni modelli di business comuni per le startup includono il B2B (business-to-business). Le startup B2B vendono i loro prodotti o servizi ad altre aziende piuttosto che direttamente ai consumatori. Le startup B2C (business-to-consumer) vendono i loro prodotti o servizi direttamente ai consumatori. Le startup P2P (peer-to-peer) facilitano le transazioni tra individui piuttosto che tra aziende o tra aziende e consumatori. Le startup freemium offrono una versione base del loro prodotto o servizio gratuitamente, con la possibilità di passare a una versione a pagamento con funzionalità o vantaggi aggiuntivi. Le startup a sottoscrizione offrono i loro prodotti o servizi su base di abbonamento, con i clienti che pagano una tariffa regolare per accedere al prodotto o al servizio. Il modello di business specifico di una startup dipende dai suoi prodotti o servizi, dal mercato di riferimento e dagli obiettivi di fatturato.

**Dimensioni:** Le startup possono essere classificate in base alle loro dimensioni, come piccole, medie o grandi. Le dimensioni si riferiscono al numero di dipendenti, alle entrate o ad altre misure di scalabilità. Alcune categorie di dimensioni considerate comuni per le startup sono: piccole, sono quelle che si trovano nelle prime fasi di attività e possono avere un team ridotto e un fatturato limitato; medie startup, sono quelle che hanno raggiunto una crescita significativa e possono avere un team più numeroso e ricavi più elevati rispetto alle piccole startup; grandi startup, hanno raggiunto una crescita ancora maggiore e possono avere una presenza significativa sul mercato e un team numeroso. Le dimensioni specifiche di una startup dipendono dalla sua fase di sviluppo e dal livello di successo, e le startup possono cambiare dimensione man mano che crescono e si espandono.



**Finanziamento:** Le startup possono essere classificate in base al loro stato di finanziamento, come bootstrapped (autofinanziato), venture-backed o crowdfunded. Lo stato di finanziamento si riferisce alle fonti di capitale a cui una startup ha accesso per finanziare le sue operazioni e la sua crescita. Alcune categorie di finanziamento comuni sono: le startup "bootstrapped" che sono autofinanziate e non hanno investitori esterni, possono contare sulle risorse personali dei fondatori, sui ricavi delle vendite o su altre fonti di capitale per finanziare le loro operazioni; le startup sostenute da venture capital che hanno ricevuto investimenti da società di venture capital in cambio di azioni della società e forniscono finanziamenti in cambio di una partecipazione al successo futuro della startup; le startup finanziate in crowdfunding che raccolgono fondi da un gran numero di persone, in genere attraverso una piattaforma online. Gli investitori possono ricevere ricompense o azioni della società in cambio del loro contributo. Lo stato di finanziamento specifico di una startup dipende dalle sue esigenze e dai suoi obiettivi e le startup possono accedere a più fonti di finanziamento nel corso del loro sviluppo.

**Posizione geografica:** Le startup possono essere classificate in base alla posizione geografica della loro sede, o del loro mercato di riferimento. Alcuni modi comuni per classificare le startup in base alla posizione geografica sono: le startup nazionali che operano entro i confini di un singolo Paese; le startup internazionali che operano in più Paesi e possono avere un orientamento globale; le startup regionali che operano in una regione o area geografica specifica, come una città, uno stato o un paese; le startup locali che operano in un'area specifica, come un quartiere o una comunità. La localizzazione geografica specifica di una startup dipende dal mercato di riferimento e dagli obiettivi aziendali, queste società possono operare in più sedi o espandersi in nuovi mercati nel corso del tempo.

Esistono anche molti altri modi per classificare le startup e i tipi specifici di startup dipendono dalle caratteristiche specifiche utilizzate per differenziarle. Per esempio, Marmer, Hermann e Berman (2011) hanno condotto uno studio su oltre 650 startup basate sul web negli Stati Uniti e ne hanno identificati tre tipi principali. Il primo tipo, chiamato "Automizer", è caratterizzato da un'attenzione ai clienti, da prestazioni rapide, dall'automazione dei processi manuali, dall'uso di nuove tecnologie, da team di sviluppo fortemente orientati alla tecnologia e dalla capacità di competere in un mercato ampio. Un sottotipo di questo tipo, chiamato "Trasformatore sociale", comprende le start-up che hanno una massa critica di abbonati, una crescita rapida e un'attenzione particolare al networking. Queste start-up spesso creano nuovi modi per mettere in contatto le persone e possono richiedere più capitale. Questo tipo di startup può anche avere incontri più frequenti tra uomini d'affari e team rispetto alle startup orientate all'IT (Čalopa, Horvat & Lalić, 2014).

"Integrator" è un tipo di startup che dà priorità alla sicurezza e alla redditività, spesso rivolta alle piccole e medie imprese e ai mercati più piccoli. Queste startup possono mantenere piccoli team anche quando crescono e si espandono. Il "Challenger" è un altro tipo di startup definito da vendite elevate, dipendenza dai clienti e operatività in mercati complessi e rigidi con processi di vendita ripetibili. Queste startup possono avere bisogno di più tempo e capitale per avere successo e i loro team possono essere più concentrati sulla strategia aziendale (Čalopa, Horvat & Lalić, 2014).

## Modelli di business per startup

### Definizione di modello di business

A seconda delle esigenze e del background dell'azienda, i modelli di business delle startup possono variare. Prima di presentare un chiarimento approfondito sui modelli di business delle startup, è essenziale esplorare cosa sia il modello di business. Il modello di business è la costruzione, la distribuzione e l'ottenimento del valore di un'organizzazione in base a criteri ragionevoli (Osterwalder e Pigneur, 2011). Si tratta di decisioni critiche, di produrre valori per fare soldi. Si tratta di scoprire le esigenze dei clienti, l'approccio al valore, la catena del valore e la struttura dei costi dell'azienda. Comprende quattro dimensioni: "chi", "cosa", "come" e "valore" (Elana S., 2022).



**Figura 2:** Dimensioni di un modello di business

La dimensione "chi" ("who") riguarda i consumatori e le loro esigenze, la dimensione "cosa" ("what") riguarda la proposta di valore, la dimensione "come" ("how") riguarda le risorse e la distribuzione del valore e la dimensione "valore" ("value") riguarda il modello di ricavi adottato e la generazione di valore (Elana S., 2022).

## Tipi di modelli di business

"La trasformazione digitale, che già caratterizza il nostro mondo, viene accelerata dalla pandemia COVID-19, dalle mutevoli richieste dei clienti, dalle aspettative di inclusione digitale e dall'evoluzione esponenziale della tecnologia. La maggior parte delle grandi aziende ha fatto passi avanti incrementali nella digitalizzazione delle proprie offerte principali, come la creazione di un canale di vendita digitale o l'utilizzo di strumenti digitali per migliorare le operazioni interne" (WEF, 2021, p.2). La letteratura copre vari tipi di modelli di business per le startup. Secondo Ponomarev (2019), i modelli di business delle startup sono "Marketplace, Aggregator, On-demand, Aste al ribasso, Crowdsourcing e Prodotti software tradizionali". D'altra parte, Tomaro (2016) indica 9 modelli di business per startup. Anche se alcuni di essi sono simili ai modelli espressi da Ponomarev (2019), altri sono diversi. Secondo Tomaro (2016) i modelli sono: Fare l'intermediario (AKA The "Warby Parker" Model), commerciare in Beni Virtuali, diventare un Marketplace, Offrire beni e/o servizi in abbonamento, Offrire beni e/o servizi Freemium, Offrire beni e/o servizi personalizzati, Vendita diretta modernizzata, Offrire beni e/o servizi on-demand e Asta al ribasso. Per finire, l'University Lab Partners (2019) indica i seguenti modelli di startup: "Marketplace, On-demand, Disintermediazione, Abbonamento, Freemium, Bene virtuale, e Rivenditore". In linea con i modelli di business delle startup di University Lab Partners (2019), di seguito le informazioni dettagliate su ciascun modello:

### Modello Marketplace

Per modello di business Marketplace si intende un mercato virtuale che mette in contatto venditore e acquirente. In linea con la natura del modello, comprende un sistema computerizzato e una rete online (Annisya, & Rochman, 2020). Un marketplace online è una piattaforma che mette in contatto i venditori e i loro clienti. In parole povere, funziona così: un venditore espone i suoi prodotti su una piattaforma di terzi (un marketplace) e un cliente acquista questi prodotti (Nikonenko, 2022). Il modello di business del marketplace può comprendere piattaforme unilaterali, bilaterali o multilaterali. Dipende dalla natura dell'azienda quale tipo di piattaforma verrà adottata (Syrotkin, 2017). Poiché il modello di business Marketplace è online e mira a mettere in contatto acquirenti e venditori, l'adozione di tale modello presenta numerosi vantaggi. La figura presentata di seguito riassume questi vantaggi (Clockwise Software, 2022).



**Figura 3:** Vantaggi dell'adozione di un modello di business Marketplace online

Come si evince chiaramente dalla figura, dal punto di vista di chi vende, il modello di business del marketplace online offre vantaggi per quanto riguarda la necessità di assumere sviluppatori, possedere un sito web, pagare la pubblicità e disporre di una base di clienti. Dal punto di vista di chi compra ha il vantaggio di presentare vari marchi in una sola piattaforma, includere una comunicazione accessibile, fornire vantaggi per il pagamento e la consegna e un sistema centralizzato per le recensioni (Clockwise Software, 2022).

### Modello on-demand

Maselli, Lenaerts, & Beblavy, spiegano così questo modello: "l'espansione dell'economia on-demand esercita un'enorme pressione sulle autorità di regolamentazione per adattarla ai quadri esistenti in materia di lavoro e tassazione. La rapida crescita del settore divide anche gli esperti: da molti è vista come una minaccia per le condizioni di lavoro, da altri come un'incredibile opportunità" (2016, p.1). Come dice il suo nome, il modello di business on-demand si concentra sulla soddisfazione istantanea delle richieste dei consumatori. È un tipo di modello di business basato sulla consegna e sulla produzione di valore attraverso piattaforme online innovative (Priem, Wenzel, & Koch, 2018; Tauscher, & Laudien, 2018). Si tratta del risultato dei "progressi tecnologici, dell'interesse degli investitori e dell'accesso al capitale, dei cambiamenti nel comportamento e nella domanda dei consumatori e dei nuovi metodi di fornitura dei servizi" (Service, 2015). Il modello On Demand si basa sul tempo di consegna del servizio o del prodotto. Questo tempo è solitamente compreso tra 15 e 45 minuti. L'orario del servizio o del prodotto può anche essere programmato dal consumatore (Juggernaut, n.d.). Le categorie di servizi forniti secondo questo modello sono "Trasporti, assistenza domestica (riparazione e manutenzione, pulizia) e design, salute, benessere e bellezza, consegna di cibo, e-learning e tutor a domicilio, ecc" (Murgai, 2022, p.39). Gli scooter, i servizi di taxi come Uber, la spesa e la consegna di cibo come "getir" in Turchia e "grap" a Singapore sono esempi di modelli di business on-demand.

### Modello Disintermediazione

Secondo il Cambridge Dictionary (2022), il termine "Disintermediazione" indica "la situazione in cui i venditori e gli acquirenti di prodotti finanziari trattano direttamente tra loro, invece di utilizzare le banche, ecc. Nel commercio, significa "la situazione in cui i produttori vendono direttamente ai consumatori, piuttosto che attraverso i negozi, ecc. (Cambridge, 2022). In linea con la definizione del termine, la disintermediazione si verifica "quando una o più funzioni di intermediazione esistenti vengono aggirate da fornitori e consumatori" (Wang e Heng, 2017, p. 3240). L'espressione "modello di disintermediazione" possiede diversi significati. In termini sociali, significa escludere una o più persone da una catena di fornitura, da una transazione, da uno status manageriale per ridurre i costi o accelerare i tempi di consegna. In termini finanziari, significa escludere terze parti, intermediari o banche per aumentare l'autonomia personale nelle transazioni e negli investimenti (Hayes, 2022). Può fornire vantaggi nelle catene del valore e nelle transazioni elevate.

Le enormi commissioni, l'incoerenza dei prezzi e dei costi, le transazioni iterative per i medesimi servizi sono tra le principali ragioni dell'esistenza di questo modello (Ladd, 2022).

## Modello abbonamento

Il modello di abbonamento è "il passaggio da un modello tradizionale di pagamento per prodotto a pagamenti ricorrenti per beni e servizi continuativi" (Fanfarillo, Carlson, Fally, & Kelley, 2022, p.1). Il modello risale al XVII e XVIII secolo, ma si è espanso molto di recente (Schuh, Wenger, Stich, Hicking, & Gailus, 2020). Anche il numero di aziende che adottano questo modello è aumentato negli ultimi anni. Può fornire grandi vantaggi ai clienti grazie alla disponibilità e alla convenienza in tempo reale (Holm, & Westin, 2021). Il modello contiene anche vantaggi per i rivenditori, contribuendo alla pianificazione delle entrate e aumentando la fidelizzazione dei clienti (Bertelsmann, n.d.).

## Modello Freemium

Un altro tipo di modello di business è il "modello Freemium", uno dei quattro modelli di business gratuito. Prima di esplorare il "modello Freemium", è meglio chiarire gli altri modelli di business gratuiti. Se il consumatore paga il costo del prodotto o del servizio alla fine, questo modello è chiamato "modello a sovvenzioni incrociate dirette". Se il reddito è generato indirettamente dal fornitore di servizi attraverso la pubblicità, si tratta del modello "Mercato a tre parti", che oggi viene spesso utilizzato. Il terzo è quello dei "mercati non monetari", che ha varie forme. L'ultimo è il "modello Freemium" (Anderson, 2009). Online, Web 2.0 e gratuito sono le parole chiave che definiscono principalmente questo modello. La sua definizione più completa è la seguente: fornire un servizio gratuito, potenzialmente comprensivo di pubblicità, per acquisire clienti attraverso reti, indagini di marketing e passaparola. Successivamente, fornire ai clienti servizi con un valore aggiunto a prezzi maggiorati (Avc, 2006). Questo modello non richiede solo l'acquisizione costante di nuovi utenti, ma anche la loro fidelizzazione. È quindi essenziale per un'azienda produrre costantemente valore per mantenere il rapporto con i clienti (Sanitra, & Jiang, 2019). Uno dei migliori esempi di questo modello è rappresentato da "Skype" e "Spotify". Ciascuna di queste piattaforme fornisce servizi gratuiti ai clienti (Reime, 2011). Anche se i clienti non pagano direttamente il costo del prodotto o del servizio, il reddito viene generato indirettamente dal fornitore di servizi.

## Virtual good model

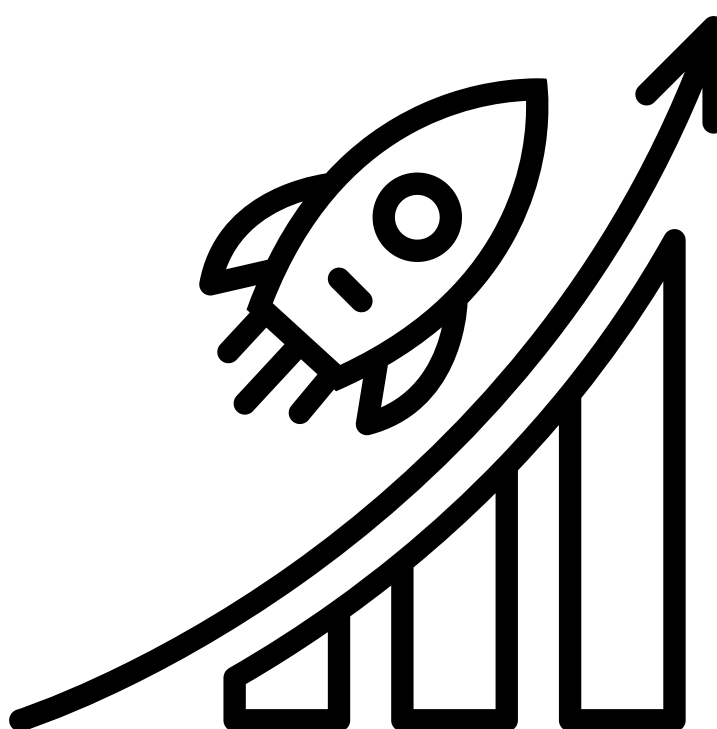
Il "modello bene virtuale" (Virtual good model) è uno dei modelli di business online. Prima di esplorare il modello in dettaglio, è essenziale chiarire cosa sia un bene virtuale. Un bene virtuale è un servizio o un prodotto astratto scambiato in un ambiente virtuale. I beni virtuali comprendono cose non fisiche. Il valore dei beni virtuali dipende da quanto i clienti sono disposti a pagarli (Fernando, 2022). Sundelin (2009) definisce i beni virtuali come "oggetti non fisici (per esempio diritti di utilizzo) che vengono acquistati e scambiati su Internet rappresentati da immagini, animazioni o oggetti tridimensionali all'interno di piattaforme, comunità e giochi online, sottoposti ad una normativa". In linea con la natura di questo modello, i beni sono disponibili solo in ambiente virtuale. Uno dei migliori esempi di questo modello sono i giochi virtuali. I prodotti e i servizi legati alla gamification sono usufruibili solo in uno spazio virtuale. Sono beni virtuali, per esempio, anche avatar, regali e valuta (Spacey, 2015).

## Modello rivenditore

In linea con il nome del modello, il "modello di business rivenditore" prevede l'acquisto dei prodotti dal produttore/fornitore e la loro vendita agli acquirenti. Uno dei migliori esempi di questo modello è rappresentato dai rivenditori di prodotti elettronici. Quando rivendono prodotti elettronici, hanno il vantaggio di definirne il prezzo e la promozione (Hagiu, & Wright, 2015). Amazon e Gome sono tra gli esempi di questo modello (Tian, Vakharia, Tan, & Xu, 2018).

## Startup: Contesto storico

Anche se il termine startup è stato coniato molto di recente, il primo uso noto di startup risale al 1845 (MerriamWebster, 2022). Le imprese e gli imprenditori degli ultimi secoli, come la General Electric di Edison, presentano molti esempi di startup. Nel XX secolo, il termine startup è stato legato alla "Silicon Valley", che ospitava le aziende tecnologiche intorno all'Università di Stanford nel 1970. Nel 1980 la "Silicon Valley" si è estesa a Sunnyvale e Mountain View. Il numero di startup è aumentato considerevolmente, con aziende come Amazon e Netscape, negli anni Novanta. I progressi tecnologici e l'uso diffuso di Internet hanno accelerato la nascita di startup (Magalhães, 2019). Dopo il millennio, nel XXI secolo, si sono affermate aziende come Air Bnb, Facebook, Tesla e Dropbox, che oggi sono globali. Queste aziende hanno offerto opportunità di business e influenzato il settore commerciale (Minnalearn, 2022). Inoltre, la pandemia globale da Covid 19, con il lockdown, la diminuzione della mobilità e dell'interazione umana, ha aumentato l'utilizzo di strumenti e prodotti digitali. Ciò ha contribuito all'accelerazione della formazione di startup. L'esempio più evidente è che piattaforme come Zoom, che forniscono interazioni virtuali, sono diventate sempre più attraenti. Questo ha avuto anche ricadute positive sui clienti. L'aumento delle possibilità e delle opportunità ha anche aumentato la concorrenza e offerto ai clienti vantaggi in termini di prezzo e di accesso.



## Risorse

Ponomarev, A. (2019, December 2). Six Powerful Business Models of Successful Startups. Retrieved from <https://medium.com/rocket-startup/six-powerful-business-models-of-successful-startups-cdf9170aa83>

Tomaro, N. (2016, November 23). 9 Proven Business Models to Consider for Your Startup. Retrieved from [https://www.huffpost.com/entry/9-proven-business-models\\_b\\_7949932](https://www.huffpost.com/entry/9-proven-business-models_b_7949932)

University Lab Partners. (2019, October 21). Different business models are used for different types of startups. Retrieved from <https://www.universitylabpartners.org/blog/7-different-business-model-ideas-for-your-startup>

Elena, S. (2022, January 21). How to Design a Business Model for a Startup. Retrieved from <https://rubygarage.org/blog/business-model-for-a-startup>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Inovação em modelos de negócios-business model generation. ED: Alta Book, Rio de Janeiro.

Annisya, E. O., & Rochman, T. (2020, December). Designing a Medical Device Marketplace Business Model Using the Lean Startup Method. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 1003 (1) 1-8.

Syrotkin, D. (2017). Development of a marketplace startup in Finland. (Unpublished Bachelor's thesis). Turku University of Applied Sciences.

Nikonenko, S. (2022, August 4). Marketplace business models: how to make money selling nothing (almost). Retrieved from <https://www.purrweb.com/blog/marketplace-business-models/>

Clockwise Software. (2022, September 29). How to Build an Online Marketplace in 2022: Core Features & Cost Estimate. Retrieved from <https://clockwise.software/blog/how-to-build-an-online-marketplace/>

Juggernaut. (n.d.). On Demand Economy Business Model 101. Retrieved from <https://nextjuggernaut.com/download/On-Demand-Economy-Business-Model.pdf>

WEF. (2021, June). Next-Generation Business Models A Guide to Digital Marketplaces. Retrieved from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Marketplaces\\_guidebook\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Marketplaces_guidebook_2021.pdf)

Murgai, A. (2022). The Rise of Online on-demand services—Awakening of Giant in Service Industry. International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM), 3 (9) 38-43.



## Risorse

Taeuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>

Maselli, I., Lenaerts, K., & Beblavy, M. (2016). Five things we need to know about the on-demand economy. *CEPS essay*, 8 (21), 1-11.

Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long range planning*, 51(1), 22-31.

Cambridge Dictionary. (2022). Disintermediation. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disintermediation?q=Disintermediation>

Hayes, A. (2022, April 26). Disintermediation: Definition and Examples in Business & Finance. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/d/disintermediation.asp#:~:text=The%20term%20disintermediation%20refers%20to,rather%20than%20from%20a%20distributor.>

Wang, Y., & Heng, C.-S. (2017). Sharing behind the scenes: Understanding user bypassing behavior in sharing economy. In *ECIS 2017 proceedings*. Retrieved from [https://aisel.aisnet.org/ecis2017\\_rip/67/](https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rip/67/)

Ladd, T. (2022). The Achilles' heel of the platform business model: Disintermediation. *Business Horizons*, 65(3), 277-289.

Fanfarillo, S., Carlson, S., Fally, J.M., Kelley, E. (2022). Seizing the subscription business model. Retrieved from <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZRBPV4VG>

Holm, T., & Westin, E. (2021). The effects of a subscription-based business model: A qualitative study of women who consume menstrual hygiene products and how subscription-based business models influence customer experience. (Unpublished Bachelor's thesis). Lennes University of Applied Sciences.

Berstelsmann, A. (N.D.). Challenges and opportunities in subscription commerce. Retrieved from <https://finance.arvato.com/493249/globalassets/02-documents/01-corp/02-insights/02-business-insights/abo-commerce-en.pdf>

Schuh, G., Wenger, L., Stich, V., Hicking, J., & Gailus, J. (2020). Outcome economy: Subscription business models in machinery and plant engineering. *Procedia CIRP*, 93, 599-604.

Reime, E. V. (2011). Exploring the freemium business model (Unpublished Master's thesis). University of Oslo Centre for Entrepreneurship

## Risorse

AVC. (2006, March 23). My Favorite Business Model. Retrieved from [https://avc.com/2006/03/my\\_favorite\\_bus/](https://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/)

Anderson, C. (2009). Free: The future of a radical price. Random House.

Sanitra, M., & Jiang, Z. (2019). How to make the freemium subscription-based business model sustainable in a long-term? (Unpublished Master's thesis). Copenhagen Business School

Fernando, J. (2022, July 21). Virtual Good. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/v/virtual-good.asp>

Spacey, J. (2015, December 23). 11 Examples of Virtual Goods. Simplicable. Retrieved from: <https://simplicable.com/new/virtual-goods>

Service, S. (2015, November 3). The Future of on demand home services. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/future-demand-home-services-swell-service>

Sundelin, A. (2009). Selling Virtual Goods- A Popular Revenue Model. Retrieved from: <https://tbmdb.blogspot.com/2009/08/selling-virtual-goods-popular-revenue.html>

Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Marketplace or reseller?. Management Science, 61(1), 184-203.

Tian, L., Vakharia, A. J., Tan, Y., & Xu, Y. (2018). Marketplace, reseller, or hybrid: Strategic analysis of an emerging e-commerce model. Production and Operations Management, 27(8), 1595-1610.

Minnalearn. (2022). Startup history. Retrieved from: <https://courses.minnalearn.com/en/courses/startup/introduction/startup-history/>

Merriam-webster. (2022). Dictionary. Retrieved from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/start-up>

Magalhães, R. P. C. (2019). What is a startup?: a scoping review on how the literature defines startup (Doctoral dissertation). Universidade Católica Portuguesa

Conti, A., Thursby, J., & Thursby, M. (2013). Patents as signals for startup financing. The Journal of Industrial Economics, 61(3), 592-62

## Risorse

De Haas, R., Sterk, V., & Van Horen, N. (2022). Startup Types and Macroeconomic Performance in Europe. Available at SSRN 4049956.

Lee, S. H., & Noh, S. H. (2014). A study on the success factors of ICT Convergence type-specific start-up enterprise-mainly the case study. *Journal of Digital Convergence*, 12(12), 203-215.

Čalopa, M., Horvat, J., & Lalić, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 19-44.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, <http://www.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=j4hXPn233UYC>. Accessed 01 January 2023.

Nurcahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(34), 44-47.

Gurel, B., & Sari, I. U. (2015). Strategic planning for sustainability in a start-up company: A case study on human resources consulting firm. *European Journal of Sustainable Development*, 4(2), 313-313.

Zatarek, M. (2012). Why does The Lean Startup become ever more popular? <http://www.zimo.co/2011/12/29/zbog-cega-the-startup-startup-postaje-sve-popularniji/>. Accessed 01 January 2023.

Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup genome*, 10, 1-56.



A top-down view of a person working at a desk. The person is wearing a white tank top and has their hand near their face, looking down at a laptop. On the desk, there is a silver calculator, a blue spiral notebook with handwritten notes, a white mug of coffee, a stack of US dollar bills, and a small potted plant. The scene is overlaid with a large, semi-transparent blue geometric shape.

## CAPITOLO 05

# Creazione e finanziamento di una startup

---

# CONTENUTI

## Capitolo 5: Creazione e finanziamento di una startup

Customer discovery, customer validation , customer creation	91
Considerazioni sulla fattibilità	95
Vantaggi di uno studio di fattibilità	96
I principali elementi che compongono uno studio di fattibilità	97
Conclusioni	98
SVILUPPO DEL PIANO AZIENDALE E DI MARKETING	99
Conclusioni	105
Il finanziamento delle startup	106
Ottenere finanziamenti per le startup	108
Finanziamenti della Commissione Europea per le startup	116
Round di finanziamento per le startup	117
Che cosa prendono in considerazione gli investitori quando investono nelle startup?	119
Cosa può fare una startup per ottenere più facilmente un finanziamento?	120
Disposizioni giuridiche	121
Conclusioni	122

## RISORSE

123

## Customer discovery, customer validation , customer creation

### L'origine del Customer development e il movimento Lean start up

Nel processo di realizzazione di un progetto di start-up, una prima struttura di analisi prende solitamente in considerazione fattori chiave quali: risorse, partner, valore del prodotto/servizio sul mercato (vantaggi e svantaggi), target di clienti, costi e ricavi, canale di distribuzione, ecc.

Tuttavia, è necessario andare più a fondo nella comprensione dei clienti, per delinearne le esigenze e i problemi, perché sono loro i veri responsabili del successo di un prodotto/servizio.

Il modello di Customer development suggerisce di considerare il cliente al centro del processo di sviluppo di una start up, invece di concentrarsi solo sullo sviluppo "tradizionale" del prodotto. La metodologia si basa su alcune fasi. Ogni fase è composta da diverse attività legate al cliente per raggiungere alcuni obiettivi. Ad esempio, la prima fase è dedicata alla comprensione dei clienti e dovrebbe concentrarsi sulle azioni per verificare se il prodotto/servizio proposto possa rappresentare una soluzione per i clienti, quindi la start up dovrebbe essere in grado di fornire soluzioni (prodotti/servizi) sempre più in linea con le esigenze e i problemi dei clienti. Inoltre, una fase di validazione del cliente (Customer Validation) è fondamentale per sviluppare un modello di vendita replicabile che raccolga i feedback necessari, al fine di costruire un "Minimum viable product" (un prototipo iniziale di un prodotto) che cambierà e migliorerà, passo dopo passo, in un processo di "Agile engineering", per soddisfare le esigenze dei clienti. A tal fine, ogni fase può essere, e di solito lo è, iterata. Tutte le attività vengono eseguite in un processo di "scoperta e apprendimento", che viene replicato con aggiustamenti in ogni fase, fino a quando il successo delle attività permette al team di start up di raggiungere il passo successivo.

Steve Blank è stato l'ideatore di questa metodologia, circa 30 anni fa, ma ancora oggi il sistema si dimostra molto efficace, soprattutto per lo sviluppo delle startup, ed è considerato uno dei fondamenti del cosiddetto "movimento Lean start up".

L'idea principale è che una startup non può comportarsi come se fosse una "piccola azienda", perché non ha una strategia di business, ma deve trovare un modello di business ripetibile e scalabile. Fin dall'inizio del progetto, il team della start up deve capire che i cambiamenti costanti sono il motore del processo di sviluppo, seguendo il cosiddetto ciclo di feedback "Build – Measure – Learn" (Costruisci - Misura - Impara), per decidere dove è necessario apportare una modifica ai presupposti del percorso di partenza, o se continuare allo stesso modo. Questa modifica si chiama "pivot" e può avvenire più di una volta nel corso del processo per migliorare il prodotto/servizio sulla base del feedback dei clienti.



Le soluzioni migliori per una startup dovrebbero derivare dalla combinazione della metodologia del Customer development con la metodologia Agile development, che promuove una continua interazione tra sviluppo e test. I test dovrebbero essere condotti durante l'intera fase di creazione del prodotto/servizio.

Questa combinazione rappresenta uno dei principi fondamentali del Customer development indicati da Blank come linee guida per gli imprenditori in fase di avvio. Dal **Manifesto del Customer Development**:

1. Non ci sono certezze all'interno del vostro edificio, uscite fuori.
2. Abbinare Customer Development con Agile Development
3. Il fallimento è parte integrante della ricerca
4. Effettuate continue iterazioni e pivot
5. Nessun business plan sopravvive al primo contatto con i clienti, quindi utilizzate un business model canvas
6. Progettate esperimenti e test per convalidare le vostre ipotesi.
7. Concordate sul tipo di mercato. Cambia tutto
8. Le metriche delle startup sono diverse da quelle delle aziende esistenti
9. Processo decisionale rapido, tempo ciclico, velocità e ritmo
10. E' tutta una questione di passione
11. I ruoli lavorativi nelle startup sono molto diversi da quelli delle grandi aziende.
12. Conservate tutti i contanti fino a quando non sono necessari. Poi spendete.
13. Comunicate e condividete l'apprendimento
14. Il successo del Customer development inizia con il coinvolgimento.

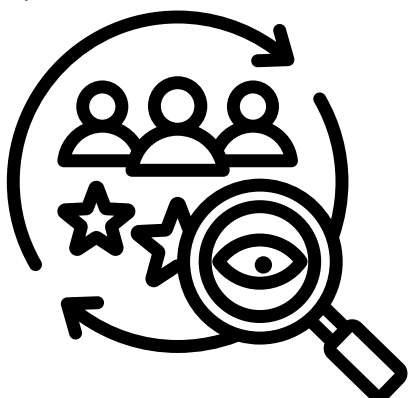


**Customer discovery, customer validation and customer creation** sono le prime fasi cruciali della metodologia del Customer development e sono quelle che devono essere condotte dal team informale iniziale.

### Customer discovery

La prima e più importante fase del Customer development è la Customer discovery.

È un processo per sviluppare ipotesi sui potenziali clienti di un prodotto/servizio proposto, identificando quale sia il problema che il prodotto/servizio può risolvere e chi siano le persone che devono risolvere questo problema per soddisfare un bisogno specifico.



È un processo per sviluppare ipotesi sui potenziali clienti di un prodotto/servizio proposto, identificando quale sia il problema che il prodotto/servizio può risolvere e chi siano le persone che devono risolvere questo problema per soddisfare un bisogno specifico.

È necessario stilare un elenco di **potenziali clienti** che potrebbero diventare gli early-adopters per testare il prodotto/servizio; si tratta di una fase di raccolta di informazioni per **formulare ipotesi sui clienti**. Queste persone possono appartenere alla rete stessa dell'imprenditore o esterne. Ad esempio, possono essere identificate dopo una definizione preliminare della cosiddetta "**Buyer persona**". Si tratta di un profilo del cliente ideale, costruito attraverso la raccolta di dati e interviste. La Buyer persona dovrebbe essere definita partendo da ciò che si conosce su chi potrebbero essere gli utenti, pensando al prodotto/servizio e poi andando più a fondo per raccogliere dati su di loro in termini di gusti, abitudini, età, livello di istruzione, lavoro, interessi, aspettative, quali sono i loro canali online preferiti ecc. Questo può essere fatto attraverso la conduzione di ricerche, sondaggi, interviste, ma ci sono anche alcuni strumenti disponibili online per farlo.

Poi l'imprenditore ha bisogno di un riscontro sulla sua **ipotesi di problema del cliente**, quindi è necessario **presentare** a quei potenziali clienti identificati l'idea realizzata sulla base dell'ipotesi e raccogliere il maggior numero possibile di feedback. Questo può essere fatto attraverso interviste in cui le persone devono sapere che l'obiettivo non è quello di persuaderle, ma di capire il problema che devono risolvere e quanto è importante per loro. Partendo da domande aperte, è anche possibile andare più a fondo per parlare della loro vita quotidiana e delle loro abitudini e fare domande più specifiche, come ad esempio: quali potrebbero essere altri prodotti simili che usano, qual è il budget che spendono per loro, cosa pensano che manchi nella soluzione proposta, cosa rende difficile trovare una nuova soluzione, e così via.

Da questo feedback l'imprenditore può delineare un **problema più specifico per un mercato target più specifico** e combinando queste informazioni con una ricerca sui potenziali concorrenti può imparare molto per modificare eventualmente la sua ipotesi.

Tenendo conto del feedback, potrebbe capire che la sua idea è troppo lontana dalle esigenze dei clienti e **decidere di non procedere** con lo sviluppo del suo progetto, altrimenti l'imprenditore con il team della start up può fornire una **nuova ipotesi di prodotto** con modifiche specifiche basate sulla loro analisi. Successivamente proporrà una nuova presentazione per avere un nuovo feedback dalla propria rete, da verificare ed eventualmente ripetere.

La Customer discovery può avvicinare un'idea alla realtà. Può definire il mercato e dovrebbe essere eseguita dagli stessi imprenditori, non in outsourcing, così come suggerito da Steve Blank, perché loro sono in grado di cambiare la strategia se necessario, quindi sono loro che devono ascoltare il feedback dei clienti per primi, per potere scrivere un piano di business e di prodotto.

## Customer validation

Questa è la seconda fase del processo di Customer development e dovrebbe fornire la **valutazione della soluzione proposta** per risolvere il problema dei clienti e soddisfare i loro bisogni che sono stati definiti nella prima fase.

Qui il team della start up deve prepararsi a **vendere il prodotto e a scrivere un modello di business**, attivando i clienti e producendo un prodotto valido.

Un prodotto valido è un primo prototipo, il **Minimum Viable Product (MVP)**, che viene sottoposto alla valutazione degli early adopters.

Si tratta di un test con utenti reali per **verificare le ipotesi e le deduzioni fatte** con il precedente studio, e può dare molte informazioni più precise e specifiche sul mercato target, sul prodotto stesso e sul problema del cliente.

Una volta presentato l'MVP agli early adopter, l'**analisi** può iniziare con sondaggi e interviste, ma questa volta le domande dovrebbero essere più orientate all'esperienza delle persone con il prodotto e alle loro aspettative, per capire come funziona, quali sono le caratteristiche notevoli del prodotto, gli aspetti preferiti dai clienti e quelli che non piacciono, ciò che manca, se lo hanno condiviso con qualcun altro, ecc.

Tutte le informazioni e gli approfondimenti derivanti da un ampio processo di validazione da parte dei clienti sono gli elementi necessari, per prendere decisioni sul prodotto e per iterarlo. Se non funziona, è meglio tornare indietro all'inizio della fase e apportare modifiche.

In questa fase si inizia a sviluppare anche il **posizionamento** del prodotto. Un'analisi della percezione della start-up e del prodotto sul mercato, per trovare una definizione di quali sono le differenziazioni del prodotto, o le innovazioni speciali, a quale tipo di mercato corrispondono, per far sì che i clienti ne abbiano un'idea specifica.

## Customer creation

In questa fase, dopo il successo delle prime vendite, la start-up procede con gli aggiustamenti per migliorare il prodotto/servizio, per mantenere la fidelizzazione dei clienti e far sì che altri clienti provino il prodotto, quindi per verificare se è sostenibile. L'obiettivo di questa fase è **creare una domanda da parte degli utenti finali**. Durante questo processo la start-up potrebbe diventare un'azienda scalabile.

Attraverso diverse fasi, i primi obiettivi, il **tipo di mercato** (mercato esistente o mercato nuovo fa la differenza) e il posizionamento del prodotto devono essere ben studiati e definiti.

Successivamente è possibile preparare una strategia per il **lancio** del prodotto/servizio ed eseguirla.

Solo dopo aver verificato con precisione il tipo di mercato e aver effettuato il lancio, arriva il momento di **creare finalmente la domanda** e di attrarre più acquirenti sviluppando una buona strategia di creazione della domanda e delle sue analisi.

Come in ogni altra fase, è necessario verificare se il passo successivo è stato raggiunto, oppure è meglio tornare indietro all'inizio della fase e iterare. A volte l'intero processo può concludersi con una **Exit**, cioè la **vendita delle quote di investimento** a una società più grande.

L'ultima fase del processo di sviluppo del cliente si chiama **Company building** (costruzione dell'azienda) e avviene quando la start up costruita intorno al sistema di "apprendimento e scoperta" si trasforma in un'organizzazione più formale con dipartimenti specifici, dedicati a obiettivi diversi e in grado di affrontare le nuove sfide sul mercato.

## Considerazioni sulla fattibilità

Le startup e i progetti innovativi non sono esenti da rischi e la probabilità di fallimento è alta. Quindi, come capire se una buona idea per un nuovo prodotto o servizio ha la possibilità di sopravvivere?

L'imprenditore che intende avviare una nuova impresa deve innanzitutto intraprendere ricerche e studi per analizzare la fattibilità del suo progetto, per decidere se spendere tempo, risorse e denaro.

Il primo passo per capire se realizzare un progetto di impresa che possa avere possibilità di continuità, è lo studio di fattibilità. Si tratta di un esame dettagliato e completo di tutti gli aspetti critici di un progetto, al fine di determinarne le probabilità di successo.

Durante un'analisi di fattibilità, un piano o un progetto proposto viene valutato in termini di praticità. Tale analisi serve a determinare la possibilità di realizzare un'idea, ad esempio se il progetto è giustificabile dal punto di vista economico, se è gestibile dal punto di vista organizzativo e logistico, o se è giuridicamente e tecnicamente fattibile.

Un piano di investimento è necessario per l'avvio di qualsiasi attività. Gli studi di fattibilità sono uno dei metodi più comuni per fornire le informazioni necessarie per realizzare un business plan e capire se un progetto vale l'investimento. Il successo del progetto può essere poi definito in termini di ritorno sull'investimento (ROI).

## Vantaggi di uno studio di fattibilità

Gli studi di fattibilità non possono eliminare completamente il rischio, anche se i conti e le premesse sono buoni. L'identificazione dei fattori di rischio prima dell'inizio dell'implementazione del progetto, come ad esempio quali sono le difficoltà che si potrebbero incontrare, chi sono i concorrenti sul mercato, qual è il capitale necessario per iniziare, offre ai proprietari dell'idea l'opportunità di essere consapevoli dell'avventura che stanno per affrontare e, di conseguenza, di essere in condizione di prendere decisioni accurate.

Altri importanti vantaggi prodotti dalla conduzione di un'analisi di fattibilità sono, ad esempio:

identificare le opportunità per l'azienda, per esempio raccogliendo informazioni su modelli di business esistenti e di successo;

trovare gli aspetti che differenziano il prodotto o il servizio proposto dai concorrenti;

capire quali sono le sfide del progetto e quali i fattori di successo, valutando diversi parametri;

individuare i motivi validi per portare avanti il progetto;

prendere decisioni strategiche;

concentrarsi sull'intero processo relativo al progetto;

utilizzare la valutazione finale per persuadere potenziali investitori.

## I principali elementi che compongono uno studio di fattibilità

Uno studio di fattibilità inizia di solito con una descrizione dettagliata del prodotto o del servizio proposto e del target di clienti a cui verrà offerto.

Successivamente è necessaria un'analisi più approfondita che coinvolga diversi fattori cruciali per capire come e dove funzionerà la nuova impresa: quali sono i possibili ostacoli e i possibili concorrenti, e se è sostenibile. L'analisi si sviluppa attraverso ricerche e valutazioni del mercato per il concetto proposto, interviste a stakeholder appropriati, stime degli aspetti finanziari, valutazioni delle risorse disponibili e del team di gestione.

Per completare la valutazione di tutti i fattori cruciali, devono essere studiati diversi elementi dell'analisi di fattibilità.

**Analisi di fattibilità sul mercato.** Questo studio deve determinare il mercato del prodotto/servizio proposto, per capire se vi si adatta e per definire il mercato target. Comporta:

valutare le richieste del mercato, le sue dimensioni e prospettive di crescita, la sua saturazione;

definire la posizione e la raggiungibilità dei clienti/utenti potenzialmente interessati.

Il mercato può essere segmentato non solo in base alla geografia, ma, ad esempio, anche in base alle caratteristiche dei clienti. Studiando indagini di mercato o intervistando direttamente gruppi di potenziali clienti, è possibile delineare un profilo del cliente/utente ideale.

Un'analisi di fattibilità del mercato comporta anche una ricerca sui concorrenti, che può essere condotta esplorando i loro modelli di business, in particolare di quelle aziende con prodotti/servizi simili che hanno avuto una buona performance sul mercato per cinque anni o più.

Questa parte dello studio aiuta l'imprenditore a capire come differenziare il suo prodotto/servizio dalle altre offerte, a trovare la sua posizione sul mercato e a stabilire il prezzo corretto. Inoltre, questo studio completa una base per la pianificazione di una strategia di mercato efficace.

**Analisi di fattibilità finanziaria.** Si tratta di una fase molto importante nella pianificazione di un'impresa. Partendo dalla valutazione dei fondi necessari per l'avvio, porta alla valutazione del potenziale ritorno economico dell'investimento e, ad esempio, aiuta l'imprenditore a capire, attraverso calcoli corretti, quando l'attività arriverà al break even (il punto esatto in cui i ricavi coprono i costi) e inizierà a dare un reddito adeguato.

In un'analisi di fattibilità finanziaria vengono studiati fattori come le entrate e le spese, prendendo in considerazione più periodi di tempo, per produrre una proiezione della struttura finanziaria dell'impresa e cercare di trovare un equilibrio tra profitto e rischio. Inoltre, raccogliendo informazioni sui costi fissi (costi che non variano in base all'ammontare delle vendite) e su quelli variabili, l'imprenditore può calcolare il punto di pareggio.

**Fattibilità organizzativa.** Questo studio ha lo scopo di capire se le risorse non finanziarie sono sufficienti. Consiste in:

a) valutare le competenze del team manageriale, ad esempio utilizzando un modello di autovalutazione, in termini di area di interesse, passione per l'idea imprenditoriale, background formativo, esperienza professionale;

b) valutare altre risorse non finanziarie per portare il prodotto o il servizio sul mercato, come lo spazio per l'ufficio, la collaborazione di dipendenti di alta qualità, le licenze eventualmente necessarie, le connessioni, ecc.

## Conclusioni

La fattibilità di mercato, la fattibilità finanziaria e la fattibilità organizzativa sono le prime considerazioni importanti da fare prima di avviare una nuova impresa. I suggerimenti qui elencati sono strumenti che possono rispondere alle domande sulla sostenibilità di una start up in termini di posizione di mercato, concorrenti, rischio, ricavi, profitto potenziale e crescita. Un'introduzione per capire quali sono i vantaggi di avere una struttura di pianificazione e da dove iniziare.

Tuttavia, altre componenti di un'analisi di fattibilità più ampia contribuiscono ad aiutare l'imprenditore nel suo percorso, come ad esempio:

- fattibilità tecnica (valutazione delle risorse tecniche disponibili),
- fattibilità temporale (tempi di realizzazione del progetto),
- fattibilità legale e analisi dei problemi di gestione del rischio (licenze, permessi, assicurazioni, certificazioni necessarie).

Mentre sviluppa tutte le fasi, l'imprenditore, il più delle volte con l'aiuto di un consulente o di strumenti disponibili online, dovrebbe essere in grado di delineare la struttura del progetto e di evidenziarne i punti di forza e i potenziali problemi. Successivamente, può intervenire con le azioni corrette e le correzioni necessarie e prepararsi a un'altra fase del suo progetto, che consiste nel cercare di convincere finanziatori e banche a investire denaro nella sua nuova impresa.



## SVILUPPO DEL PIANO AZIENDALE E DI MARKETING

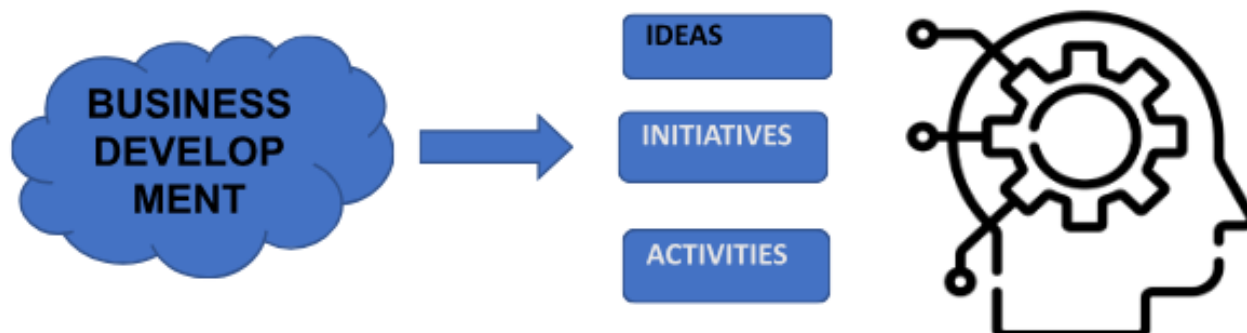
### Introduzione

Oggi i risultati dell'innovazione sono un fattore determinante per la competitività e il progresso nazionale. Inoltre, l'innovazione è importante per contribuire ad affrontare le sfide globali, come il cambiamento climatico e lo sviluppo sostenibile. Tuttavia, nonostante l'importanza dell'innovazione, molti Paesi OCSE incontrano difficoltà nel rafforzare le prestazioni in questo settore. Negli ultimi anni molti Paesi OCSE hanno registrato scarsi miglioramenti nella produttività, nonostante le nuove opportunità offerte dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie, in particolare dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

L'ascesa dell' Economia delle Piattaforme Digitali (Platform Economy) ha portato a nuove prospettive di business. In particolare, l'introduzione delle startup come nuovo concetto di business ha radicalmente alterato l'interpretazione consolidata del mondo degli affari. Una platform economy si riferisce a un sistema economico in cui le piattaforme digitali facilitano le transazioni e le interazioni tra produttori e consumatori di beni e servizi. Le economie di piattaforma sono caratterizzate dall'uso di tecnologie digitali per connettere individui, aziende e organizzazioni in un ambiente di rete. Le startup fanno parte del nuovo approccio di business emergente nelle economie di piattaforma. Le startup possono assumere varie forme, come mercati online, social media, piattaforme di sharing economy e piattaforme di crowdsourcing. Queste piattaforme forniscono una gamma di servizi, tra cui: e-commerce, pubblicità, analisi dei dati e logistica.

### Sviluppo del business

Fondamentalmente lo sviluppo di affari può essere descritto come l'insieme di idee, le iniziative e le attività che contribuiscono a rendere un commercio migliore. Ciò include l'aumento dei ricavi, la crescita in termini di espansione del business, l'aumento della redditività attraverso la costruzione di partnership strategiche, e la presa di decisioni strategiche di business. Secondo Forbes, lo sviluppo del business è "la creazione di valore a lungo termine di un'organizzazione da parte di clienti, mercati e relazioni." Questa è una definizione semplicistica, e deve ancora affrontare l'ostacolo di catturare l'enorme gamma di responsabilità che il BD (Business Development) comporta.



In generale, lo sviluppo del business si riferisce ai processi e alle strategie che le organizzazioni utilizzano per creare e acquisire valore. Si tratta di identificare nuove opportunità, costruire relazioni con potenziali clienti e partner, e sviluppare ed eseguire piani per raggiungere la crescita e la redditività. Lo sviluppo del business può comprendere una vasta gamma di attività, tra cui ricerche di mercato, sviluppo del prodotto, vendite e marketing, pianificazione strategica, fusioni e acquisizioni. L'obiettivo finale dello sviluppo del business è quello di creare una crescita sostenibile e redditizia per l'organizzazione. La definizione di sviluppo del business dipende dal tipo e dalla strategia dell'azienda.

Lo sviluppo del business è associato all'espansione delle aziende. Si tratta di migliorare le collaborazioni, conquistare il mercato, e, infine, stabilire buone relazioni con i clienti. Lo sviluppo del business è una strategia a lungo termine per fondare un'azienda e raggiungere i suoi obiettivi.

Uno sviluppo aziendale efficace richiede una profonda comprensione del mercato, delle esigenze dei clienti e del panorama competitivo. Richiede anche una forte leadership, collaborazione e capacità di comunicazione, per costruire relazioni e allineare i team intorno a una visione e una strategia condivise. Un buon processo di sviluppo aziendale è composto da molti elementi, mostrati qui di seguito:



**Progetto:** La pianificazione aziendale è il processo di sviluppo e documentazione di un piano per promuovere la crescita aziendale. Uno dei componenti più importanti del processo di sviluppo aziendale è la progettazione. Senza progettazione, le startup non possono impostare una direzione in linea con le moderne strategie di marketing.

**Investimento:** Gli investimenti per le startup possono essere cruciali per il loro successo e la loro crescita. Ottenere investimenti per una startup può essere impegnativo, ed è essenziale essere costanti e pazienti durante tutto il processo. Siate pronti a rispondere a domande difficili e dimostrare una profonda comprensione del business e del settore.

**Ricerca:** Investire nelle startup richiede una combinazione di ricerca, analisi e intuizione. Tenendo in considerazione questi fattori chiave e conducendo un'adeguata verifica, è possibile aumentare le vostre probabilità di identificare promettenti opportunità per ottenere un investimento di avvio. Ecco alcuni passaggi chiave da tenere a mente:

- Identificare gli obiettivi dell'investimento e la tolleranza al rischio,
- Valutare il team di management,
- Guardare al prodotto o al servizio,
- Valutare i dati finanziari,
- Considerare i termini di investimento,
- Condurre una verifica adeguata.



**Strategy:** Strategy refers to a plan of action designed to achieve a particular goal or objective. It is a systematic and structured approach that involves analyzing the current situation, setting goals, identifying the resources required and determining the steps needed to achieve the desired outcome.

Some tips for a good strategy:

- Defining vision and mission,
- Identifying target market,
- Creating a detailed plan for the products and services,
- Embracing innovation,
- Building a strong team,
- Focusing on customer acquisition and retention,
- Attend industry events, join startup communities.



**Marketing:** Il marketing è il processo di creazione, comunicazione, fornitura e scambio di offerte che hanno valore per i clienti, i partner e la società in generale. Si tratta di comprendere le esigenze e i desideri dei clienti, sviluppare prodotti o servizi che soddisfino tali esigenze e promuoverli e venderli al pubblico di destinazione. Il marketing include anche il branding, la pubblicità, le pubbliche relazioni, le ricerche di mercato e altre attività che aiutano un'azienda a costruire e mantenere relazioni con i propri clienti e stakeholder. L'obiettivo del marketing è quello di costruire forti relazioni con i clienti e creare una base di clienti fedeli che continueranno ad acquistare dalla società e la consiglieranno ad altri. Un marketing efficace può aiutare un'azienda ad aumentare le vendite, migliorare la sua reputazione e raggiungere il successo a lungo termine.



**Innovazione:** Innovazione e startup sono concetti strettamente correlati, in quanto le startup sono spesso create con l'obiettivo di portare sul mercato nuovi prodotti o servizi innovativi. L'innovazione si riferisce al processo di sviluppo di nuove idee, prodotti o servizi che offrono valore ai clienti o alla società. Le startup sono nuove aziende tipicamente caratterizzate da alti livelli di innovazione, assunzione di rischi e agilità.

Le startup di successo spesso si affidano a idee innovative, modelli di business e tecnologie per sconvolgere i settori esistenti e creare nuovi mercati. Spesso sono fondate da imprenditori che sono disposti a correre rischi e perseguire nuove idee audaci, e che sono in grado di attrarre finanziamenti e costruire team di persone di talento per aiutarli a dar vita alle loro idee.



**Piano:** Un piano è una proposta dettagliata per il raggiungimento di uno specifico obiettivo o traguardo. In genere include una sequenza di passi o azioni da compiere, insieme a tempistiche, risorse e altri dettagli necessari per garantire il completamento dell'obiettivo. I piani possono essere creati per un'ampia gamma di scopi, da obiettivi personali come perdere peso o imparare una nuova abilità, a obiettivi professionali come il lancio di un nuovo prodotto o l'espansione di un'attività. Possono essere a breve o a lungo termine, a seconda della portata dell'obiettivo e della tempistica per raggiungerlo. Avere un piano è importante perché fornisce una tabella di marcia per il raggiungimento degli obiettivi e aiuta a rimanere concentrati e organizzati durante tutto il processo. Inoltre, vi consente di monitorare i vostri progressi e di apportare le modifiche necessarie per garantire che siate sulla buona strada per raggiungere il risultato desiderato.



**Gestione (Management):** La gestione è il processo di pianificazione, organizzazione, direzione e controllo delle risorse (umane, finanziarie, materiali, ecc.) per raggiungere obiettivi specifici in modo efficiente ed efficace. Si tratta di prendere decisioni, delegare compiti e coordinare gli sforzi di individui e team per raggiungere i risultati desiderati. La gestione è essenziale sia nelle organizzazioni commerciali che in quelle non commerciali, comprese le agenzie governative, le organizzazioni no-profit e le istituzioni educative. Una gestione di successo richiede una serie di abilità, tra cui la comunicazione, la leadership, il processo decisionale, la risoluzione dei problemi e il pensiero strategico.

**Piano di Marketing (Marketing Plan):** Un piano di marketing è un documento completo che delinea la strategia di marketing complessiva di un'azienda, gli obiettivi e le tattiche per promuovere i suoi prodotti o servizi a un pubblico target. È una tabella di marcia che aiuta le aziende a identificare il pubblico di riferimento, a comprenderne le esigenze e i comportamenti e a creare campagne di marketing efficaci per raggiungerlo e coinvolgerlo.

Un tipico piano di marketing comprende un'analisi del mercato e della concorrenza, una descrizione del pubblico target, una dichiarazione di posizionamento, una panoramica dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle minacce e delle opportunità dell'azienda (analisi SWOT), un piano dettagliato per il marketing mix (combinazione di variabili controllabili quali: prodotto, prezzo, luogo e promozione) e una serie di metriche e indicatori chiave di prestazione (KPI), per misurare il successo del piano.

Un piano di marketing ben progettato aiuta le aziende a collocare le risorse in modo efficace, a ottimizzare gli sforzi di marketing e a raggiungere gli obiettivi aziendali. È uno strumento essenziale per qualsiasi azienda che voglia accrescere la propria base di clienti, aumentare le vendite e migliorare l'immagine del proprio marchio.





Un piano di marketing per le startup comprende in genere i seguenti elementi:

- Definire il vostro pubblico di riferimento (target): identificate le persone che hanno maggiori probabilità di utilizzare il vostro prodotto o servizio e adattate i vostri sforzi di marketing alle loro esigenze e preferenze.
- Stabilire la vostra proposta unica di valore : stabilite cosa distingue la vostra startup dalla concorrenza e perché i potenziali clienti dovrebbero scegliere il vostro prodotto o servizio rispetto agli altri.
- Stabilire gli obiettivi di marketing: decidete gli obiettivi specifici e misurabili che volete raggiungere con le vostre attività di marketing, come ad esempio aumentare la notorietà del marchio, generare lead (processo di lead generation) o guidare le vendite.
- Sviluppare l'identità del marchio: create una brand identity distinta e riconoscibile che trasmetta i valori, la personalità e il messaggio della vostra startup.
- Creare una strategia di contenuti: sviluppate una strategia di contenuti che fornisca valore al vostro pubblico di riferimento e che sia in linea con i vostri obiettivi di marketing, come post sul blog, contenuti per i social media, video e infografiche.
- Scegliere i canali di marketing: selezionate i canali di marketing che hanno maggiori probabilità di raggiungere il vostro pubblico di riferimento e che sono in linea con i vostri obiettivi di marketing, come l'email marketing, la pubblicità sui social media, l'ottimizzazione dei motori di ricerca e l'influencer marketing.
- Stabilire un budget di marketing: stabilite quanto potete permettervi di spendere per il marketing e allocate le risorse di conseguenza per massimizzare il ritorno sull'investimento.
- Misurare e ottimizzare i risultati: tracciate costantemente i vostri sforzi di marketing e misurate i risultati rispetto ai vostri obiettivi, modificando la strategia se necessario per migliorare le prestazioni.

## Conclusioni

Questo progetto, realizzato nell'ambito dell'E-VET, presenta i problemi affrontati dalle startup nei loro processi di sviluppo aziendale e le informazioni e le raccomandazioni necessarie per risolvere questi problemi. Si concentra inoltre sul contributo dell'istruzione professionale alla promozione di un approccio imprenditoriale sostenibile. Lo sviluppo del business consiste nel comprendere le esigenze dei clienti e nel fornire loro la soluzione giusta. Si tratta di chiedere in modo proattivo la loro opinione e di implementare i cambiamenti che li renderanno felici di scegliere il vostro prodotto.<sup>1</sup> Per questo motivo, lo sviluppo del business e la pianificazione aziendale aiutano le startup a sopravvivere in un ambiente di mercato difficile.

In sintesi, in un contesto di "startup e innovazione di massa", affidarsi alla piattaforma di cooperazione scuola-impresa per coltivare startup e talenti dell'innovazione, favorisce la promozione dell'occupazione e dell'imprenditorialità degli studenti della scuola professionale oltre che l'approfondimento della produzione e dell'istruzione della scuola professionale.

Integrare e soddisfare le esigenze delle imprese sociali in termini di talenti. Le scuole professionali dovrebbero rafforzare l'enfasi sull'istruzione professionale, cambiare i loro concetti e integrare attivamente l'innovazione nell'intero processo di formazione dei talenti e realizzare realmente i benefici di scuole, governi, imprese, società e studenti.





## Il finanziamento delle startup

Per finanziamento delle startup si intende l'identificazione dei diversi modi in cui una nuova impresa può raccogliere il capitale necessario per iniziare. Queste fonti di finanziamento forniscono le risorse finanziarie necessarie a un'impresa in fase di avviamento per gestire le proprie attività, sviluppare nuovi prodotti, finanziare attività di marketing, lanciare un prodotto in fase di sviluppo e far crescere l'azienda.

L'investimento nelle startup è solitamente un processo in tre fasi e comprende i seguenti passaggi:

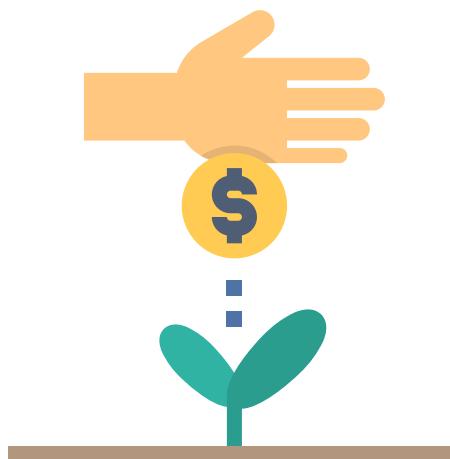
**Seed Stage:** In questa fase, l'imprenditore o il team della startup è ancora in fase di sviluppo del prodotto o del servizio, è il momento in cui gli investitori di solito forniscono i fondi necessari per realizzare l'idea e lavorare al business plan, attraverso partecipazioni o investimenti azionari.

**Early Stage:** L'imprenditore, o il venture team, si prepara a lanciare il prodotto o il servizio. In questa fase gli investitori forniscono finanziamenti per sviluppare il prodotto o il servizio, elaborare strategie di marketing ed espandere la base di clienti. Gli investitori possono scegliere tipi di investimento quali partecipazioni o investimenti azionari, venture capital o il mezzanine financing.

**Growth Stage:** L'imprenditore, o il venture team, si è affermato sul mercato e sta raccogliendo i finanziamenti necessari per crescere. In questa fase, gli investitori forniscono tipicamente finanziamenti per aiutare l'impresa a crescere, attraverso investimenti azionari, venture capital, mezzanine financing, debt IPOs (emissione di obbligazioni).

Queste fasi possono essere diverse per ogni impresa e dipendono da fattori quali: l'entità dell'investimento, il tipo di investimento e il ritorno sull'investimento.

I finanziamenti per l'avviamento possono variare in base alle dimensioni e alla fase dell'impresa. Il finanziamento costituito dalle quote sociali dei fondatori dell'impresa è uno dei modi più efficaci per soddisfare le esigenze di capitale circolante. Tuttavia, questo metodo è una fonte di finanziamento limitata e può frenare la crescita dell'azienda. Dopo il capitale di avviamento, le imprese passano spesso a un ciclo di investimenti "in serie".



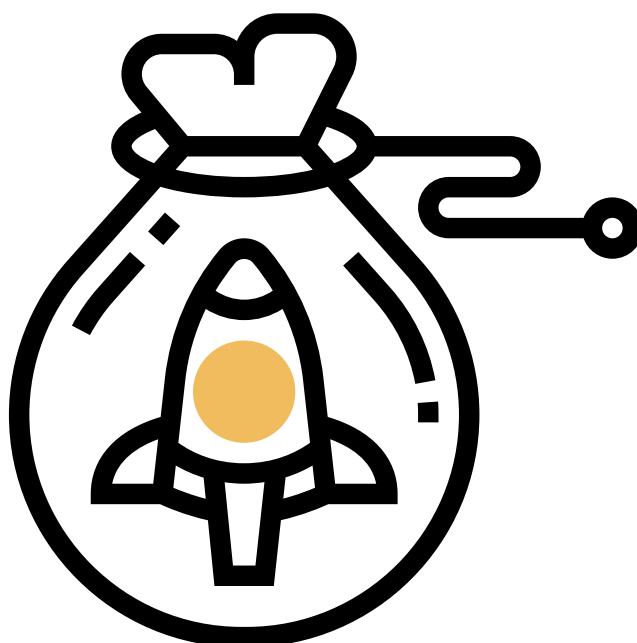
**Series A** Questo round di investimento è una fase in cui l'azienda realizza il suo piano aziendale e genera profitti. Fornisce il capitale necessario per accelerare la crescita dell'azienda, entrare in nuovi mercati e acquisire più clienti. Questo round è solitamente costituito da società di venture capital.

**Series B:** Questo round di investimento viene utilizzato per aumentare ulteriormente il tasso di crescita dell'azienda. Fornisce il capitale necessario all'azienda per espandere la gamma di prodotti, entrare in nuovi mercati o aumentare la scala dell'attività. Un round di investimento di Serie B è solitamente fornito dagli investitori di Serie A, società di capitale privato o investitori istituzionali.

**Series C:** Questo round di investimento viene utilizzato per aiutare l'azienda a crescere rapidamente e a fornire agli investitori maggiori rendimenti. Viene utilizzato per finanziare grandi investimenti che consentano all'azienda di espandersi a livello mondiale, di effettuare acquisizioni su larga scala o di aumentare il proprio vantaggio competitivo. Un round di investimento di Serie C può essere fornito da società di capitale privato, grandi investitori istituzionali e fondi speculativi. La fase successiva è l'offerta pubblica iniziale (IPO).

Le azioni pubbliche sono negoziate in una borsa valori generale e vendute apertamente agli investitori. Ciò consente all'azienda di crescere su larga scala e di raccogliere risorse finanziarie. Tuttavia, la quotazione in borsa richiede un ampio processo legale, finanziario e normativo.

Sebbene questa sia una sintesi dei tipici cicli di finanziamento delle start-up, ogni impresa può avere esigenze di finanziamento diverse e le fonti di finanziamento possono variare. Alcune imprese possono ricorrere a fonti di finanziamento alternative, come il crowdfunding o il prestito, prima di ricorrere all'investimento in capitale di rischio.



## Ottenere finanziamenti per le startup

Esistono diversi modi per ottenere finanziamenti per una startup o una nuova impresa. Ecco alcuni metodi comuni:

**Bootstrapping:** Si tratta di utilizzare i risparmi personali o i ricavi dell'attività per finanziare la startup. È un approccio a basso rischio, ma può limitare la quantità di capitale disponibile per la crescita.

**Famiglia e amici:** È un'opzione comune per gli imprenditori che dispongono di una rete personale disposta a investire nella loro attività. Tuttavia, è importante avere un accordo chiaro e comunicare gli eventuali rischi connessi.

**Crowdfunding:** È un metodo utilizzato per finanziare un progetto, un prodotto o un'idea raccogliendo piccole somme da molte persone. A differenza dei metodi di finanziamento tradizionali, questo metodo fornisce finanziamenti attraverso una piattaforma aperta a un vasto pubblico.

Il crowdfunding è diventato popolare negli ultimi anni grazie alla diffusione di Internet. Attraverso piattaforme basate su internet, gli imprenditori e i creatori che vogliono finanziare i loro progetti, prodotti o idee raccolgono piccole somme da potenziali investitori, sostenitori o fan. Questo metodo permette a chi vuole investire di farlo su molti progetti diversi con una piccola somma di investimento. Il crowdfunding offre anche l'opportunità a imprenditori e creatori di testare se il loro prodotto o la loro idea saranno accettati e se saranno di interesse per il loro pubblico di riferimento. Il crowdfunding viene utilizzato in molti campi. Ad esempio, può essere utilizzato per finanziare molti progetti diversi, come lo sviluppo di un nuovo prodotto, progetti artistici, album musicali, produzioni cinematografiche, campagne di aiuto sociale e attività filantropiche.



Rispetto ai metodi di finanziamento tradizionali, il crowdfunding richiede meno formalità da sbrigare. Tuttavia, questo metodo comporta anche alcuni rischi. Gli investitori possono perdere i loro investimenti se i progetti falliscono. Inoltre, i progetti di crowdfunding potrebbero non essere regolamentati in termini di norme finanziarie, il che potrebbe aumentare il rischio di frode. Le piattaforme di crowdfunding come Kickstarter, Indiegogo o GoFundMe consentono agli imprenditori di raccogliere fondi da un gran numero di persone che credono nel loro prodotto o nella loro idea.

**Angel Investors:** Un angel investor è un investitore individuale che fornisce capitale ed esperienza a una società di venture o startup, di solito una startup nuova o in fase iniziale. Gli angel investor investono negli imprenditori perché credono nelle loro idee e nei loro modelli di business.



Gli angel investor sono in genere persone con un elevato patrimonio che, oltre ai loro investimenti, mettono a disposizione degli imprenditori la loro esperienza e le loro conoscenze commerciali. Pertanto queste figure rappresentano più di una semplice fonte di finanziamento per gli imprenditori.

Gli angel investor valutano il potenziale delle idee imprenditoriali e investono in iniziative che ritengono di successo. Questi investimenti sono spesso utilizzati in combinazione con fondi provenienti da altre fonti, come parenti, amici e partner commerciali, oltre che con capitale proprio.

Gli angel investor possono investire in aziende che operano in molti settori. Si tratta di settori come la tecnologia, la sanità, il software, il marketing e l'e-commerce. Gli angel investor offrono anche idee e suggerimenti sul modello di business, sul business plan, sul modello di ricavi e sulle strategie di marketing delle startup in cui investono.

Gli investimenti degli angel investor vengono solitamente utilizzati per sviluppare un business plan, un prodotto o un servizio che gli imprenditori presentano a investitori più grandi o a società di venture capital per avere successo sul mercato. Questi investimenti forniscono all'imprenditore risorse finanziarie e opportunità per sviluppare il business plan e far crescere l'azienda.

Per trovare un angel investor si possono seguire diverse strade, per esempio:

- Partecipare ad eventi dove presenziano angel investor. Spesso sono presenti a eventi per imprenditori, conferenze su investimenti, programmi di accelerazione d'impresa, fiere per startup ed eventi simili. Potete partecipare a questi eventi per incontrare gli angel investors e presentare la vostra attività o idea.
- Rivolgersi ad un gruppo di angel investor: gli angel investor di solito si riuniscono in gruppi. Rivolgendovi a questi gruppi, potrete presentare la vostra attività o idea e ottenere un investimento.
- Piattaforme di investimento online: Esistono piattaforme di investimento online dove gli angel investor pubblicano i loro annunci oppure dove proprio le startup in cerca di investimenti pubblicano i loro annunci. Attraverso queste piattaforme è possibile raggiungere gli angel investors e proporre la propria attività o idea. Ad esempio, AngelList, Gust e Seedrs mettono in contatto angel investor e imprenditori.
- Rivolgersi alle investment network (reti di investimento): gli angel investor partecipano alle reti di investimento (con società private, società di venture capital e altri). Pertanto, entrando in contatto con le reti di investimento, potrete presentare la vostra attività o idea e ottenere investimenti.
- I social media: le piattaforme di social media sono un altro modo per entrare in contatto con gli angel investor e trovare investimenti per la vostra attività. LinkedIn, Twitter, Facebook e altre piattaforme simili possono aiutarvi nel vostro scopo.







- **Accel Partners:** Con sede nel Regno Unito e negli Stati Uniti, Accel Partners investe in startup tecnologiche. La società ha investito in aziende come Facebook, Dropbox, Etsy, Slack e Squarespace.
- **Balderton Capital:** con sede a Londra, investe in startup tecnologiche in Europa e negli Stati Uniti. La società ha investito in aziende come Citymapper, GoCardless, Revolut e The Hut Group.
- **Creandum:** con sede in Svezia, investe in startup tecnologiche, mobili e internet. La società ha investito in aziende come Spotify, iZettle, Kahoot e Tink.
- **Index Ventures:** con sede in Svizzera, investe in startup nei settori della tecnologia, della sanità, del fintech, dei consumi e in altri settori. La società ha investito in aziende come BlaBlaCar, Deliveroo, Farfetch, King e TransferWise.
- **HV Holtzbrinck Ventures:** con sede in Germania, investe in startup nei settori della tecnologia, della sanità, dell'e-commerce e dei media. La società ha investito in aziende come HelloFresh, SumUp, Scalable Capital e Zalando.

Questi sono solo alcuni esempi, ma le società di Venture Capital in Europa sono numerose e sono alla ricerca di startup in cui investire.

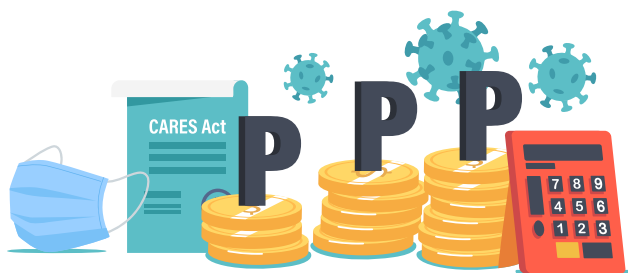


**Prestiti della Small Business Administration (SBA):** L'SBA concede prestiti alle piccole imprese che non possono accedere ai prestiti bancari tradizionali. Questi prestiti hanno in genere tassi di interesse più bassi e termini di rimborso più lunghi.

L'opzione migliore dipende dalla fase dell'azienda, dal settore e dagli obiettivi dell'imprenditore. È importante ricercare e valutare attentamente le opzioni disponibili prima di scegliere una fonte di finanziamento.

All'inizio dell'attività, ogni startup ha bisogno di un finanziamento sufficiente per partire. Avete sicuramente provato il modello base di finanziamento iniziale, ovvero il modello 3F (family, friends and fools). Tuttavia, il finanziamento da parte di amici, parenti e folli spesso non è sufficiente e occorre considerare altri mezzi di finanziamento.

Le linee di credito per le startup possono essere diverse da quelle per le altre imprese. Poiché le startup sono spesso nuove imprese, potrebbero non avere alcuni dei criteri che gli istituti di credito tradizionali richiedono per concedere prestiti. Tuttavia, alcuni istituti di credito offrono programmi e servizi specifici per la concessione di prestiti alle startup.



### Alcuni passi per accedere alle agevolazioni creditizie per le startup:

Richiedere programmi di prestito garantiti dal governo: alcuni Paesi offrono programmi di prestito garantiti dal governo per sostenere le startup. Attraverso questi programmi, le startup idonee possono ricevere prestiti a basso interesse. Per candidarsi a questi programmi, potrebbe essere necessario contattare il ministero dell'Economia o dello Sviluppo del proprio Paese. I programmi di prestito garantiti dallo Stato per le startup in Europa variano a seconda dei Paesi e delle regioni. Ecco alcuni esempi:

1. Fondo europeo per gli investimenti (FEI): Il Fondo europeo per gli investimenti è uno strumento di investimento creato dalla Commissione europea e dalla Banca europea per gli investimenti. Il FEI fornisce finanziamenti alle PMI, in particolare alle imprese innovative e basate sulla tecnologia. Il FEI offre alle PMI diverse opzioni di finanziamento, come garanzie sui prestiti e venture capital.
2. European Enterprise Network (EEN): La Rete europea delle imprese è un servizio dell'Unione europea per le imprese. L'EEN fornisce sostegno alle PMI in Europa in materia di innovazione, cooperazione internazionale e finanziamenti. EEN offre vari servizi per facilitare l'accesso delle PMI ai programmi di credito sostenuti dal governo.
3. KOSGEB: In qualità di organizzazione di supporto alle PMI turche, KOSGEB offre programmi di prestito sostenuti dal governo per incoraggiare la creazione di nuove imprese e la crescita di quelle esistenti. Il KOSGEB offre alle PMI diverse opzioni di finanziamento, come prestiti senza interessi, sovvenzioni, supporto allo sviluppo tecnologico e programmi di formazione.
4. Fondo Nazionale per l'Innovazione (FNI): è il programma dell'Unione Europea per la ricerca e l'innovazione. Fornisce finanziamenti per sostenere le imprese europee nell'innovazione e nella crescita. Horizon Europe offre sovvenzioni e prestiti alle PMI per finanziare i loro progetti innovativi.
5. Horizon Europe: Horizon Europe is the European Union's program for research and innovation. It provides funding to support European businesses to innovate and grow. Horizon Europe offers grants and loans to SMEs to finance their innovative projects.
6. Esplorare fonti alternative di finanziamento: Oltre alle banche tradizionali, anche le fonti di finanziamento alternative possono fornire prestiti alle startup. Ad esempio, le piattaforme di prestito peer-to-peer o i prestatori online possono offrire prestiti per le startup. Ricercando queste fonti di finanziamento alternative, potrete trovare le opzioni di prestito adatte alla vostra startup.
7. Richiedere carte di credito aziendali: Alcune banche offrono finanziamenti alle startup attraverso carte di credito aziendali. Queste carte di credito possono offrire vantaggi come anticipi di contanti, opzioni di prestito a basso interesse e flessibilità di pagamento.

## Finanziamenti della Commissione Europea per le startup

La Commissione europea mette a disposizione una serie di fondi per sostenere lo sviluppo delle startup all'interno dell'Unione europea (UE). Questi fondi mirano a incoraggiare la competitività e la crescita delle start-up nei Paesi dell'UE. Questi includono:

1. Horizon Europe: il più grande programma di ricerca e innovazione dell'Unione Europea per il periodo 2021-2027, Horizon Europe è stato progettato per sostenere l'innovazione tecnologica, finanziare le imprese innovative, stimolare l'innovazione e rendere l'Unione Europea più competitiva.
2. COSME: l'Unione Europea offre una serie di strumenti finanziari pensati per le piccole e medie imprese (PMI). Ha sviluppato il programma COSME per aumentare l'accesso delle PMI ai finanziamenti, facilitare il loro accesso ai mercati europei e sostenere le loro esportazioni.
3. Consiglio europeo per l'innovazione (EIC): L'UE ha lanciato un programma chiamato Consiglio europeo per l'innovazione per promuovere l'innovazione e sostenere le idee creative. Questo programma mira a finanziare e sostenere le imprese e gli imprenditori con idee creative.
4. Fondo europeo per gli investimenti (FEI): Il Fondo europeo per gli investimenti (FEI) è un'istituzione dell'Unione europea che fornisce strumenti finanziari per aumentare l'accesso ai finanziamenti per le PMI. In particolare, il FEI fornisce capitale di rischio, venture capital e finanziamenti mezzanini per nuove imprese e imprenditori.
5. Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR): Il FESR è un fondo dell'Unione europea destinato all'attuazione delle politiche regionali e al sostegno dello sviluppo economico. Fornisce sostegno finanziario ai progetti di sviluppo regionale nei Paesi dell'UE e incoraggia le imprese a svolgere un ruolo importante nello sviluppo regionale.

Questi fondi offrono molte opportunità per soddisfare le esigenze di finanziamento delle startup nell'Unione Europea. Tuttavia, ogni fondo ha condizioni e requisiti specifici, per cui è importante valutare attentamente le tipologie di startup e selezionare i fondi più adatti.

## Round di finanziamento per le startup

La Commissione europea offre molti programmi e fondi diversi per le startup, e gli importi per le startup possono variare da un programma all'altro. Alcuni di questi programmi possono fornire piccoli importi di sostegno alle startup, mentre altri possono fornire milioni di euro.

Ad esempio, il programma di accelerazione EIC, offerto dal Consiglio europeo per l'innovazione, è concepito per sostenere progetti innovativi su larga scala e ad alto rischio. Il programma comprende diversi tipi di supporto e offre diversi tipi di finanziamento, come sovvenzioni, investimenti e tutoraggio. Questo programma di accelerazione fornisce un sostegno all'avviamento più elevato rispetto a molti altri programmi esistenti, con un finanziamento totale per il 2021 pari a 1,5 miliardi di euro.

Anche il programma COSME della Commissione Europea fornisce finanziamenti alle piccole e medie imprese e comprende diversi tipi di finanziamento come microprestiti, prestiti alle imprese e garanzie. Questo programma fornisce finanziamenti di importo inferiore rispetto a quelli per l'avviamento, ma, insieme ai diversi sostegni del programma, può essere vantaggioso per la crescita e lo sviluppo delle imprese.

Pertanto, gli importi iniziali del sostegno della Commissione europea alle startup variano a seconda dei programmi e dei progetti. Informazioni più dettagliate e importi iniziali sono disponibili nelle pagine dedicate dei siti web dei programmi a cui devono essere presentate le domande.

Se desiderate saperne di più sul sostegno della Commissione europea alle startup, i seguenti link possono esservi di aiuto:

- European Innovation Council (EIC): <https://eic.ec.europa.eu/>
- COSME: [https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en)
- Horizon Europe: [https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme\\_en](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme_en)
- European Investment Fund: <https://www.eif.org/home/index.htm>
- European Bank for Reconstruction and Development: <https://www.ebrd.com/>
- European Investment Bank: <https://www.eib.org/>

Questi siti web forniscono informazioni più dettagliate sul sostegno della Commissione Europea alle startup e includono informazioni più dettagliate sulle domande e sui programmi. Nella sezione "Contatti" o "Assistenza" di ciascun sito web sono disponibili informazioni su come entrare in contatto con un team in grado di aiutarvi.

## Che cosa prendono in considerazione gli investitori quando investono nelle startup?

Gli investitori prestano attenzione a molti fattori quando investono in startup. Alcuni dei fattori chiave per il successo dell'impresa sono:

- **Il team di Management:** gli investitori prestano attenzione all'esperienza, alle competenze e alle capacità di leadership del team di gestione dell'azienda. Un buon team di management è fondamentale per la crescita dell'azienda e gli investitori spesso danno valore alla coesione e le capacità del team.
- **Potenziale di mercato:** gli investitori considerano le dimensioni e il potenziale di crescita del mercato target dell'azienda. Un mercato target sufficientemente ampio è importante per la crescita e per l'aumento dei rendimenti degli investitori.
- **Differenziazione del prodotto/servizio:** La differenziazione di un prodotto o un servizio rispetto ad altri prodotti o servizi simili può fornire un vantaggio competitivo. Gli investitori tengono in considerazione l'unicità e il potenziale di differenziazione del prodotto o servizio su cui gli viene chiesto di investire.
- **Revenue Model (Modello dei ricavi):** gli investitori valutano il modello dei ricavi dell'azienda. Il potenziale dell'azienda di generare ricavi è fondamentale per il ritorno dell'investimento.
- **Strategia di crescita:** la strategia di crescita dell'azienda può essere interessante per chi investe. Gli investitori valutano la strategia e le risorse necessarie per la crescita.
- **Performance finanziaria:** Gli investitori valutano la performance finanziaria e il potenziale dell'azienda. I ricavi, la redditività, il flusso di cassa e i costi dell'azienda sono fattori importanti per decidere se investire.
- **Rischi:** gli investitori valutano i rischi potenziali dell'azienda e il modo in cui si pensa di gestirli. E' importante identificare i rischi potenziali dell'azienda in modo che gli investitori ne siano a conoscenza quando prendono la decisione di investire.

Quando gli viene chiesto di finanziare una startup gli investitori valutano i fattori di cui sopra e, per ridurre al minimo i rischi, effettuano ricerche accurate.



## Cosa può fare una startup per ottenere più facilmente un finanziamento?

Assicurarsi un finanziamento è spesso un processo impegnativo per una startup. Ci sono, tuttavia, alcuni accorgimenti che possono rendere più semplice l'accesso ai finanziamenti. Di seguito alcuni esempi:

- **Un business plan ben fatto:** gli investitori sono noti per esaminare i business plan delle startup. Un business plan ben fatto può attrarre gli investitori spiegando le idee, gli obiettivi, le strategie di marketing, i piani finanziari e i potenziali rischi dell'azienda.
- **Partecipare a reti di investimento:** l'ecosistema imprenditoriale è in crescita e le startup possono aderire a diverse reti di investimento per raggiungere gli investitori. Le reti di investimento consentono alle imprese di comunicare direttamente con gli investitori.
- **Puntare sugli investitori giusti:** Le startup possono utilizzare il loro tempo e le loro energie in modo efficiente rivolgendosi agli investitori più adatti alla loro attività. Gli investitori possono essere specializzati in diversi settori, diverse dimensioni e diverse strategie di investimento. Ricercando nelle reti di investimento e fra le imprese su cui investono, si possono individuare gli investitori più adatti all'attività della propria startup.
- **Cercare le giuste fonti di finanziamento:** Le startup possono rivolgersi a reti di investimento, sostegni governativi, angel investor, società di venture capital e altre fonti di finanziamento. Scegliendo quella più appropriata le imprese possono ricevere più facilmente i finanziamenti.
- **Sviluppare la capacità di sapersi presentare:** Le startup possono presentare la loro attività e le loro idee in incontri diretti con potenziali investitori. Una buona presentazione può attirare l'attenzione degli investitori e facilitare l'ottenimento di finanziamenti. Le startup possono partecipare a corsi di formazione o a programmi di mentoring per migliorare la loro capacità di presentarsi.
- **Costruire un buon team:** Gli investitori fanno attenzione alle qualifiche e alle competenze del team di gestione di una startup. Un buon team può favorire il successo dell'azienda e attirare gli investitori.

## Disposizioni giuridiche

Le norme giuridiche a cui le startup in Europa devono prestare attenzione per ricevere un sostegno ai loro investimenti possono variare da un Paese all'altro. Tuttavia, in generale, le norme giuridiche a cui le startup in Europa dovrebbero attenersi per accedere a dei contributi finanziari possono essere elencate come segue:

- **Costituire una società:** la startup deve essere registrata come società. La costituzione di una società viene effettuata da organizzazioni diverse nei vari Paesi. Ad esempio, la Companies House nel Regno Unito, la Camera di Commercio in Francia, il Tribunale locale in Germania sono autorizzati a registrare le società.
- **Struttura del capitale:** la startup deve avere una struttura di capitale adeguata per essere attraente per gli investitori. A tal fine, è necessario definire questioni quali la distribuzione delle azioni, i diritti degli azionisti, la struttura del consiglio di amministrazione e del consiglio di sorveglianza.
- **Accordi legali:** è necessario preparare accordi legali per proteggere la startup da qualsiasi scenario che potrebbe incontrare durante il processo di investimento. È importante preparare documenti come l'accordo di investimento, l'accordo di acquisto delle azioni, l'accordo di riservatezza e gli accordi con i dipendenti.
- **Regolamenti fiscali:** Le attività della startup devono essere conformi alle leggi fiscali del Paese. Avere informazioni sulle leggi fiscali applicabili nel Paese in cui la startup opera consentirà alla startup stessa di agire in conformità con tali leggi.
- **Protezione dei dati / privacy:** durante le attività della startup si raccolgono e trattano i dati dei clienti e alcune informazioni personali. Proteggere e garantire la riservatezza di questi dati è importante per la credibilità della startup. Le normative UE sulla protezione dei dati, come il GDPR, devono essere rispettate.
- **Sostegno agli investimenti:** molti Paesi europei offrono diversi programmi di investimento a sostegno delle startup. Per poter beneficiare di questi programmi, la startup deve soddisfare determinati criteri. Questi criteri possono variare da Paese a Paese, ma in genere vengono presi in considerazione fattori come l'innovazione, il potenziale di crescita e l'impatto economico.

## Conclusioni

I punti chiave di questo capitolo sono i seguenti:

- Le startup possono rivolgersi a diverse fonti di finanziamento per lanciare o far crescere la propria attività. Queste includono angel investors, società di venture capital, crowdfunding, fondi governativi e prestiti bancari.
- Per attirare l'attenzione dei potenziali investitori, le startup devono costruire un solido business plan e un modello dei ricavi. Sono importanti anche un buon team, un mercato collaudato e un modello di business scalabile.
- La Commissione Europea mette a disposizione molti fondi e programmi per sostenere le startup in Europa. Per richiedere questi fondi, l'azienda deve avere sede in uno Stato membro dell'Unione Europea.
- Gli angel investor di solito forniscono finanziamenti nelle fasi iniziali delle startup e spesso aiutano l'azienda con consulenze e sviluppo commerciale.
- Il crowdfunding consiste nell'investimento di piccole somme di denaro da parte di molte persone per finanziare un progetto o un'attività specifici. Viene spesso utilizzato dalle nuove imprese per raccogliere il capitale iniziale.
- Le società di Venture Capital effettuano in genere investimenti più consistenti e di solito investono in aziende più mature.
- Le startup devono rispettare molte norme legali per ottenere i finanziamenti. Queste includono le leggi fiscali, i trattati di investimento, i diritti di proprietà intellettuale, i diritti d'autore, la privacy e la protezione dei consumatori.
- Per creare un'azienda di successo e assicurarsi i finanziamenti, è importante che le startup costruiscano una rete solida e comunichino attivamente con gli investitori. Inoltre, un team di leadership e un modello di business forti sono fondamentali per il successo a lungo termine dell'azienda.

## Risorse

De Haas, R., Sterk, V., & Van Horen, N. (2022). Startup Types and Macroeconomic Performance in Europe. Available at SSRN 4049956.

Lee, S. H., & Noh, S. H. (2014). A study on the success factors of ICT Convergence type-specific start-up enterprise-mainly the case study. *Journal of Digital Convergence*, 12(12), 203-215.

Čalopa, M., Horvat, J., & Lalić, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 19-44.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, <http://www.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=j4hXPn233UYC>. Accessed 01 January 2023.

Nurcahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(34), 44-47.

Gurel, B., & Sari, I. U. (2015). Strategic planning for sustainability in a start-up company: A case study on human resources consulting firm. *European Journal of Sustainable Development*, 4(2), 313-313.

Zatarek, M. (2012). Why does The Lean Startup become ever more popular? <http://www.zimo.co/2011/12/29/zbog-cega-the-startup-startup-postaje-sve-popularnij/>. Accessed 01 January 2023.

Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup genome*, 10, 1-56.

<https://www.unilab.eu/it/articoli/coffee-break-it/customer-development/>

<https://medium.com/swlh/the-comprehensive-guide-to-customer-discovery-interviews-d71150240ec>

<https://entrepreneurship.hbs.edu/Documents/Session%20Summary/HBSRock-Customer-Discovery-Final.pdf>

<https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/11-3-conducting-a-feasibility-analysis>

## Risorse

<https://docplayer.net/7775267-A-primer-in-entrepreneurship-chapter-3-feasibility-analysis.html>

<https://www.georgiasbdc.org/top-5-considerations-before-starting-a-business/>

<https://www.investopedia.com/terms/f/feasibility-study.asp>

<https://www.simplilearn.com/feasibility-study-article>

<https://web.stanford.edu/class/archive/engr/engr140a/engr140a/cgi-bin/MFP/wp-content/uploads/2015/03/Session-4-Customer-Development.pdf> Chapter 2 \_ The Path to Epiphany: The Customer development Model. From “The first step to the Epiphany” by Steve Blank.

<https://www.youtube.com/watch?v=S4nCY0H4598> Steve Blank VIDEO

<https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/10-1-launching-the-imperfect-business-lean-startup>

<https://online.hbs.edu/blog/post/market-validation>

<https://steveblank.com/category/customer-development/>

<https://its-campus.com/blog/customer-discovery/>

<https://www.unilab.eu/it/articoli/coffee-break-it/customer-development/>  
<https://medium.com/swlh/the-comprehensive-guide-to-customer-discovery-interviews-d71150240ec>

<https://entrepreneurship.hbs.edu/Documents/Session%20Summary/HBSRock-Customer-Discovery-Final.pdf>

<https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/11-3-conducting-a-feasibility-analysis>

<https://docplayer.net/7775267-A-primer-in-entrepreneurship-chapter-3-feasibility-analysis.html>

<https://www.georgiasbdc.org/top-5-considerations-before-starting-a-business/>

<https://www.investopedia.com/terms/f/feasibility-study.asp>

<https://www.simplilearn.com/feasibility-study-article>