

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria della Produzione  
Industriale e dell'innovazione tecnologica



**POLITECNICO  
DI TORINO**

**Il mondo delle startup: dall'idea alla realizzazione. Il caso  
spagnolo Byhours.**

**Relatore:**

**Prof. Guido Perboli**

**Candidato:**

**Edoardo Guerra**

**Co-relatore:**

**Prof. Stefano Musso**

Anno accademico 2018/2019

16 luglio 2019



*Alla mia famiglia,  
per aver rispettato le mie scelte,  
e per il vostro supporto quotidiano.  
Ai miei amici, compagni di classe e di vita,  
con cui ho avuto la fortuna di condividere questo percorso.*

## Sommario

Introduzione .....	1
Cos'è una start-up .....	3
Il mondo start-up: fatti e trend .....	6
La Silicon Valley .....	6
I Trend Mondiali .....	7
La strategia di start-up.....	10
Come creare una start-up: il Customer development model .....	10
La differenza tra business plan e business model canvas .....	13
Il Business Model Canvas .....	14
Il business plan .....	24
Come finanziare la fase di startup.....	37
I Business Angels.....	42
Il Venture Capital .....	45
Il Crowdfunding .....	50
L'IPO.....	53
Incubatori e Acceleratori .....	55
Il caso Byhours .....	63
Il settore alberghiero .....	63
Un modello di business innovativo: il concetto di "microsoggiorno" .....	70
Il mercato e i competitors.....	75
Il fundraising di Byhours.....	77
Conclusioni .....	83

## Introduzione

Il mondo odierno è cambiato esponenzialmente rispetto a solo qualche decennio fa, tanto da essere irriconoscibile agli occhi non solo dei nostri nonni ma anche dei nostri genitori. La causa principale di questo cambiamento così rapido e stravolgente è la tecnologia. Basti pensare all'avvento dei social media o delle applicazioni mobile negli ultimi dieci anni. Questi ultimi hanno impattato enormemente la vita di tutti i giorni. Oramai chiunque voglia portare avanti un'attività, da grande o piccola azienda che sia, o crearne una nuova non può prescindere dall'includere la tecnologia. Per dare un'idea di quanto sia realmente *disruptive* il mondo tecnologico, vorrei citare uno studio intrapreso dalla rivista economica *Quartz*<sup>1</sup>. Quest'ultima ha deciso di analizzare le tendenze più recenti del business osservando quali fossero le parole più diffuse tra le compagnie di tutto il mondo. Il risultato è stato stravolgente: parole, come "social media" e "App mobile" (sopra citate), che noi pensavamo rappresentare la tecnologia, oggi rappresentano la quotidianità e non sono più considerate affatto "innovative". I dati mostrano come il mondo e di conseguenza il mercato sia orientato verso altre tecnologie più avanzate: Cloud, Big data, Intelligenza artificiale, machine learning, realtà virtuale ecc.

Da ciò si deduce che oggi, nonostante la concorrenza sia elevatissima, nascono anche molteplici opportunità di business. Queste opportunità sono colte principalmente da due soggetti di diversa natura: grandi società di consulenza tecnologica (ad esempio, Accenture, colosso del settore), che vendono la loro expertise alle grandi compagnie che non riescono a tenere il passo con l'avanzamento tecnologico; dall'altro lato però vi sono anche piccole realtà d'impresa, le cosiddette

---

<sup>1</sup> <https://qz.com/836264/the-evolution-of-startups/>

startup, che cavalcando l'onda dell'innovazione tecnologica riescono a dar vita piccole aziende che offrono un servizio/prodotto ad alto contenuto innovativo.

Queste nuove entità hanno cambiato notevolmente il mondo odierno dando vita a ecosistemi variegati in tutto il mondo, creando occupazione, prevalentemente tra i giovani ma non solo, e diffondendo innovazione all'interno di molti settori "tradizionali". Fondamentalmente, queste nuove forme di impresa rappresentano un forte e importante stimolo per l'intera economia mondiale.

Nel mio elaborato mi propongo di affrontare nel dettaglio il tema startup e fornire un caso reale di come un settore estremamente tradizionale come quello alberghiero possa evolversi grazie allo sviluppo di un'idea altamente innovativa.

Nella prima sezione si vuole dare un'introduzione teorica del tema. Inizialmente fornendo la definizione di startup e descrivendone i fatti e i trend a livello mondiale. Successivamente, entrare più nel dettaglio analizzando come si possa sviluppare la strategia di startup e attraverso quali strumenti principali: Business Model Canvas, business plan ecc. Inoltre, l'obiettivo è anche quello di identificare i principali metodi di finanziamento per una startup analizzandoli nel dettaglio: Business Angels, venture capital, crowdfunding, incubatori e acceleratori, IPO.

Nella seconda sezione invece mi propongo di fornire un esempio reale di startup, nella quale ho avuto la fortuna di lavorare un'estate. L'azienda presa in esame è Byhours, pioniera del settore dei *microsogioni* alberghieri. Di essa si vuole raccontare la storia, dalla sua nascita ad oggi; analizzarne il modello di business, oltre che il mercato e la concorrenza; ed infine ripercorrere le varie tappe di *fundraising* intraprese dalla startup.

## Cos'è una start-up

Ormai da tempo il termine start-up ha preso piede nel mondo del business odierno, trasformandosi in un vocabolo (concetto) diffusissimo. Molto spesso il concetto di start-up viene però frainteso o utilizzato impropriamente. È bene quindi fare un po' di chiarezza cercando di dare una definizione il più possibile precisa ed univoca. Innanzitutto, è opportuno partire dall'origine etimologica del termine: start-up in inglese significa avvio, lancio, inizio ecc. Infatti, con questo inglesismo si intende proprio la creazione di un'azienda che ha come obiettivo principale quello di espandersi velocemente e diventare una grande impresa stabile sul mercato. "Una start-up è una compagnia che lavora per risolvere un problema dove la soluzione non è ovvia e il successo non è garantito"<sup>2</sup> (Neil Blumenthal).

Ciò che caratterizza una start-up è di avere un modello di business scalabile, ripetibile e soprattutto che generi profitto. Inoltre, la natura di una start-up è la temporaneità, ovvero uno stato iniziale e di passaggio, in quanto l'azienda in qualche anno dovrebbe crescere e affermarsi sul mercato. Da ciò si comprende chiaramente che la start-up non è la versione in miniatura di un'azienda. È definibile piuttosto come un gruppo di persone che trasformano un'idea brillante in un'attività imprenditoriale attraverso un modello di business innovativo.

Le start-up presentano solitamente un alto tasso di rischio, dovuto alle numerose variabili che entrano in gioco quando si avvia una qualsiasi attività imprenditoriale. Da ciò deriva che il tasso di "sopravvivenza" è molto basso: sono poche le start-up che riescono a conquistare il mercato e quindi ad avere successo. Analizzando gli anni di vita di una startup come si può osservare in *Figura 1*, il 44% riesce a portare avanti l'attività per 2, 3 anni, il 28% per 4, 5 anni. Invece il 14% fallisce in meno di 1 anno e il 14% vive più di 5 anni. Ogni startup, con una età di più di cinque anni, ha chiuso

---

<sup>2</sup> <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#67a094de4044>

in media 2.16 round di investimento includendo il *seed*, a ha ricevuto una media di 16.39 milioni di dollari.<sup>3</sup>

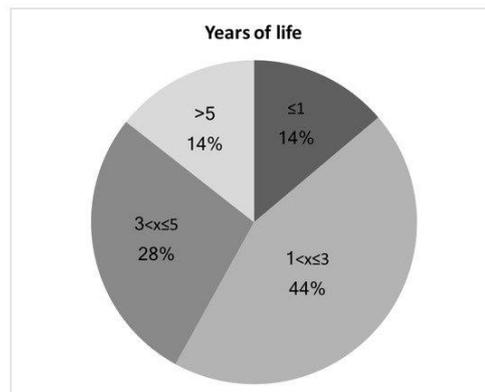
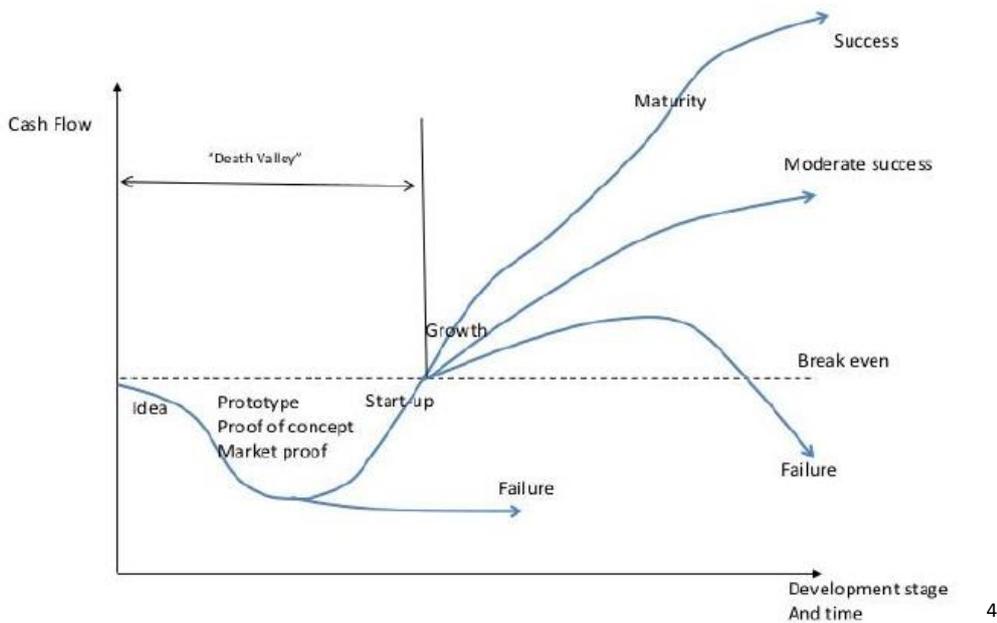


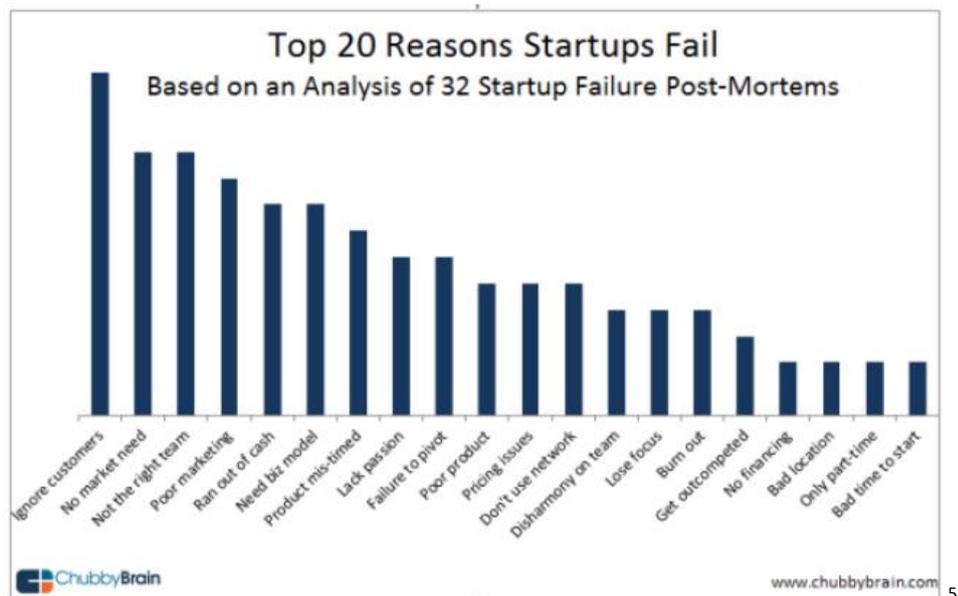
Figura 1

Amesso che la compagnia neonata superi la fase di start-up, l'obiettivo principale è quello di raggiungere il *Breakeven point* (BEP), ovvero il punto di pareggio, in cui i ricavi superano i costi e l'azienda riesce a generare profitto. Come si nota dal grafico (immagine 1) sotto riportato però, una volta raggiunto il BEP sono due le strade possibili: mettere in atto una fase di crescita significativa che porterà la start-up a trasformarsi in una vera e propria azienda raggiungendo la maturità, oppure rallentare la crescita ed iniziare una discesa che porterà la compagnia al fallimento e alla morte.

<sup>3</sup> <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2346/htm>



Le principali ragioni per cui una start-up fallisce sono osservabili in questo grafico (immagine 2). In particolare, le più insidiose sono senza dubbio ignorare i bisogni del cliente, non andare incontro a nessuna particolare richiesta del mercato, non avere il giusto team, non investire sul marketing (una start-up ha bisogno di farsi conoscere sul mercato), mancanza di fondi ecc.



<sup>4</sup> Materiale didattico, Politecnico di Torino

<sup>5</sup> Materiale didattico, Politecnico di Torino

Per i seguenti motivi il processo di start-up è molto complesso. Tutto inizia dall'elaborazione di "un'idea di business", alla quale deve seguire la definizione della struttura organizzativa, la ricerca dei mezzi di finanziamento, l'analisi e la valutazione del mercato in cui si vuole inserirsi, e la pianificazione delle attività.

## Il mondo start-up: fatti e trend

### **La Silicon Valley**

Tutto ha inizio nella Silicon Valley, la culla della tecnologia per eccellenza, quanto meno il primo esempio di parco scientifico a livello mondiale. È tra i più importanti poli di investimento tecnologico al mondo, sicuramente il più celebre per i grandi nomi di industrie che qui sono nate e hanno fatto la loro fortuna segnando l'era dello sviluppo digitale. Google, Apple sono la Silicon Valley ma anche IBM, Microsoft, Yahoo e Facebook.

In questo ecosistema si respira innovazione e sono molti gli studenti che ambiscono a frequentare la prestigiosa università di Stanford che ha già regalato al mondo ben 22 premi Nobel. Sono tantissimi i laureati che, terminati gli studi, rimangono proprio qui e realizzano i loro business, ancora pieni di idee.

Tutta questa innovazione però è circondata da aree metropolitane che si sono sviluppate per accogliere un numero sempre crescente di investitori e ricercatori ed anche di turisti. Questo perché è di grandissima importanza creare un ecosistema favorevole per attrarre sia investitori che talenti.

## I Trend Mondiali <sup>6</sup>

Negli ultimi dieci anni però abbiamo assistito ad una crescita esponenziale di questi contesti in tutto il mondo, da Mumbai e Bangalore, fino a Londra, Berlino, Stoccolma, Toronto e Tel Aviv. Questo però non è l'unico cambiamento che sta avendo luogo. Dal 2005 al 2017 infatti sono stati riscontrati 100 mila accordi di finanziamento stretti in oltre 300 aree metropolitane in 60 diverse nazioni.

(Figura 2)



Figura 2

Riassumendo, sono stati tre i cambiamenti principali avvenuti nel mondo delle start-up:

- il volume di investimenti è aumentato a dismisura;
- sempre un più alto numero di start-up ha sede in centri urbani internazionali;
- le start-up sono concentrate nelle metropoli globali;

<sup>6</sup> <https://www.esquire.com/it/lifestyle/tecnologia/a25700671/trend-del-2019-startup/>

Analizzando più nel dettaglio il primo cambiamento, si evidenzia un considerevole aumento degli investimenti dei Venture Capitalist in start-up. Il numero di accordi di finanziamento stretti dai VC è passato dagli 8.500 del 2010 fino ai 14.800 del 2017: una crescita del 73% in soli sette anni. Ancora di più è salita la quantità di soldi riversata nelle casse della start-up; passata da 52 miliardi di dollari nel 2010 ai 171 miliardi del 2017 (+231%). (Figura 3) Inoltre, le previsioni dicono che il 2018 porterà cifre ancora maggiori.

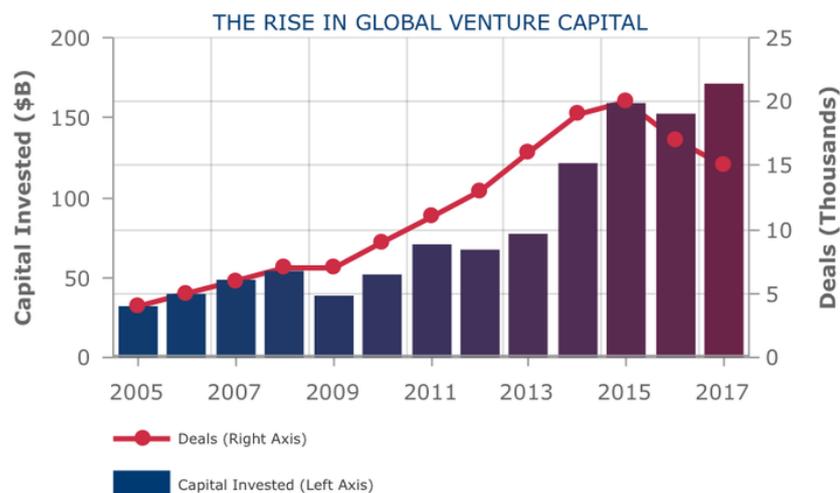


Figura 3

Il secondo trend fondamentale è la globalizzazione delle start-up: agli inizi degli anni 90, prima della bolla delle dotcom, gli Stati Uniti da soli conquistavano oltre il 95% di tutti i soldi che venivano investiti nelle nuove società altamente innovative. Una quota che ha iniziato gradualmente a scendere, arrivando a circa il 75% nel 2012 e poi continuando a calare fino al 51% di oggi. La parola start-up, insomma, non è più sinonimo di Silicon Valley; ma non è più nemmeno sinonimo di Stati Uniti.

Tra le prime dieci città per investimenti ricevuti da parte dei VC, San Francisco si trova ancora al primo posto con il 16%; ma è subito seguita da Pechino, che conquista il 14,2%. E a breve potrebbe anche arrivare il sorpasso, visto che la crescita degli investimenti della capitale cinese è del 20%

annuo contro il (comunque positivo) 17% di San Francisco. Tutte le altre metropoli sono abbondantemente staccate: New York attira il 6,6% degli investimenti globali, seguita da San José e Boston. Il panorama, però, è sempre più internazionale, visto che nella top 10 trovano spazio anche Shanghai, Londra, Hangzhou e Bangalore.

Queste dieci città da sole hanno attratto oltre 100 miliardi di dollari ogni anno dal 2015 a oggi; circa il 60% del totale. Le prime due città, inoltre, contano da sole per il 30%: per quanto il panorama si stia diversificando, e nuove aree anche negli Stati Uniti stiano sempre più prendendo piede, è evidente come gli occhi dei VC siano comunque puntati sul cuore storico delle start-up (San Francisco) e sulle megalopoli in costante ascesa (Pechino).

Questa concentrazione crescente, però, non impedisce che sempre più città sparse nel mondo riescano a ritagliarsi un ruolo importante. Da un certo punto di vista, si tratta di un'evoluzione inevitabile, causata da tre fattori. Il primo è tecnologico: la diffusione di internet ad alta velocità, dei dispositivi mobili e del cloud hanno reso possibile dare vita a start-up digitali a un costo molto inferiore rispetto a qualche anno fa, consentendo la loro espansione in più mercati e quindi in più città.

Il secondo fattore è invece economico: i mercati emergenti hanno un ruolo sempre più importante; la crescita di paesi come Cina, India e non solo, fa sì che ci sia un'abbondante domanda per beni digitali in moltissimi luoghi del pianeta, facendo sì che un gran numero di nazioni siano dei mercati interessanti per fondare start-up.

Infine, c'è il fattore politico: molti paesi in giro per il mondo stanno cercando di competere a livello globale, puntando sul sistema educativo e sulle università, investendo in ricerca e sviluppo e accogliendo quanti più talenti possibile. In sostanza, molte delle risorse che si possono trovare nella

Bay Area sono ormai disponibili anche altrove. Chi volesse cercare di fondare la sua impresa tecnologica altrove, o non potesse raggiungere gli Stati Uniti, ha sempre maggiori possibilità di successo.

## La strategia di start-up

### Come creare una start-up: il Customer development model

È opportuno precisare che la creazione di una start-up che offre un qualsiasi tipo di prodotto o servizio sul mercato necessita di un approccio di gran lunga diverso da quello che potrebbe utilizzare una compagnia già esistente per lanciare un nuovo prodotto servizio. E questo principalmente perché le start-up:

- non conoscono ancora il loro cliente e i suoi bisogni, devono scoprirlo;
- non sono perfettamente a conoscenza di come funzionano i loro prodotti/servizi, devono testarlo;
- non hanno dipendenti, devono costruire un team;
- non hanno capitale, devono provvedere a raccogliarlo (nei capitoli successivi vedremo come);
- non conoscono ancora il loro valore, devono definirlo;

Per le seguenti ragioni, andiamo a scoprire e ad analizzare come una start-up dovrebbe sviluppare il proprio prodotto/servizio sul mercato e costruire la propria clientela, attraverso il **Customer development model**. (Figura 4)

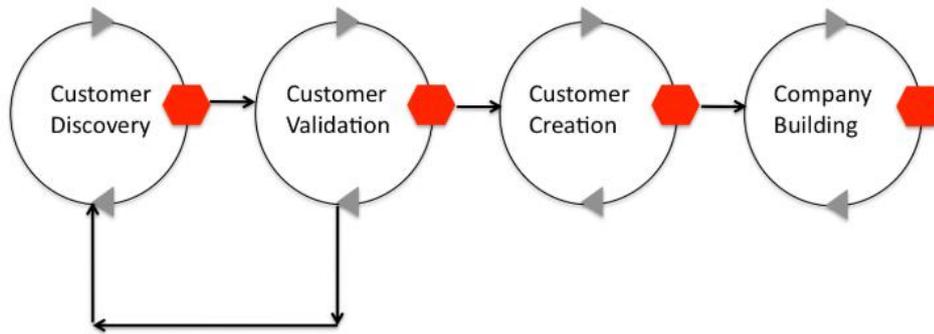


Figura 4

Il primo step è detto **Customer discovery**, è di natura iterativa ed è composto da quattro fasi: assunzioni, testare le assunzioni, testare la soluzione ideata, verificare.

Questa fase ha una natura iterativa ovvero si conclude solo nel momento in cui la soluzione ideata risolve il problema individuato. Quando ciò viene verificato si può quasi assumere con certezza:

- chi sia il cliente;
- perché il cliente ha bisogno del tuo prodotto/ servizio (quale problema la tua soluzione risolve);
- che la soluzione risolve il problema efficacemente;
- che la tua soluzione è fattibile (economicamente, tecnicamente, legalmente)

Il secondo step è la **Customer validation**. In questa fase si cerca di capire se le assunzioni fatte sui consumatori sono vere oppure false. Se la Customer Discovery cercava di capire chi fossero i nostri consumatori e come raggiungerli, la customer validation cerca di confermare la tua ricerca e sviluppare un modello di business che rifletta queste informazioni.

Non puoi solo assumere che i tuoi consumatori comprenderanno il tuo prodotto. Devi basare scenari ipotetici su un solido business plan. Proprio per questo devi validare tutte le informazioni che hai raccolto. Il processo è sempre lo stesso: ricerca, validazione, analisi. La Customer Validation aiuta a

verificare le assunzioni prima di spendere troppo in marketing. “Molte start-up falliscono perché sono basate su assunzioni e ipotesi non validate e non verificate”. In altre parole, questa fase permette di evitare di sviluppare un prodotto o un servizio non richiesto sul mercato. Il segreto è essere in contatto con consumatori reali già dal primo giorno. I loro feedback, le loro osservazioni, i loro dubbi ti possono aiutare a migliorare e perfezionare le tue assunzioni. Un altro benefit della customer validation è la possibilità di cambiare rapidamente. La chiave di questo modello è l’iterazione continua: se qualcosa non funziona puoi rapidamente tornare indietro e verificarlo. Il che si trasforma in un risparmio di tempo e di denaro.

Il terzo step è quello della **Customer creation**. È una fase di estrema importanza, in quanto si prende in analisi il contesto in cui si vuole operare decidendo il mercato in cui entrare (go-to-market). Vi sono quattro tipologie differenti di mercati per una startup:

- mercati già esistenti;
- nuovi mercati;
- mercati già esistenti con alternativa di low cost;
- mercati di nicchia.

Le tipologie sopra elencate non si escludono a vicenda. Succede spesso infatti che alcune start-up entrino in mercati ibridi, caratterizzati dalla fusione di più tipologie. La fase di *customer creation* può essere considerata l’inizio della parte esecutiva del modello, in quanto si costruisce la domanda dei clienti che si vogliono raggiungere e si identificano i principali canali di vendita. Questo terzo step è quindi propedeutico allo scale-up del business.

La quarta fase, detta **Company building**, è lo step puramente esecutivo in cui la start-up si concentra nell’esecuzione del modello validato nelle fasi precedenti. Conclusa la fase di apprendimento e

identificata la strategia l'azienda ha ormai l'obiettivo di espandersi e raggiungere il maggior numero di clienti possibile (scale-up). È proprio questo infatti il momento in cui si può investire in campagne di marketing e advertising per aumentare le vendite. È di estrema importanza questa fase di investimenti in marketing avvenga in questo momento, ovvero una volta validato il modello di business, perché se avvenisse prematuramente negli step precedenti il rischio di "bruciare" capitale sarebbe troppo alto.

### La differenza tra business plan e business model canvas

Il business plan è un documento molto utilizzato sia nel mondo start-up che per compagnie già consolidate. Esso ha la funzione di mettere nero su bianco il piano per dare vita ad una attività imprenditoriale mettendone in luce la fattibilità sia dal punto di vista economico che da quello tecnico. Il problema di questo documento è che è abbastanza complesso da realizzare, necessita di dati e numeri consolidati che una realtà dinamica e in continua evoluzione come quella di una start-up non può raccogliere. Infatti, gli start-upper che spesso si cimentano nella realizzazione di un business plan, avendo la loro idea ben chiara, si basano sull'analisi di benchmark, statistiche e assunzioni alquanto ipotetiche al fine di prevedere il tanto atteso breakeven point. Il problema è che è sufficiente che una di queste variabili non corrisponda a realtà perché il modello di business crolli portando al fallimento la start-up.

Per queste ragioni una start-up che non vanta ancora di un prodotto/servizio consolidato e che mira ad aumentare il numero dei propri clienti, fidelizzarli, e costruire un revenue, in che modo può elaborare un documento che fornisca una fotografia del modello aziendale simile a quella del business plan?

La soluzione più opportuna in questi casi è il cosiddetto *Business Model Canvas*, un template snello, estremamente adattabile, facilmente modificabile e di grande impatto visivo, nel quale vengono presi in considerazione i principali elementi che dovrebbero far funzionare il modello di business.

## Il Business Model Canvas <sup>7</sup>

Il Business Model è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. In altri termini, "Il Business Model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore" (Alexander Osterwalder, ideatore del BMC). Il template grafico evidenzia immediatamente le aree su cui concentrarsi e le relazioni che intercorrono tra i vari elementi nonché suggerisce un percorso logico efficiente da seguire nell'ideazione e/o strutturazione del modello.

Il BMC viene descritto da 9 elementi, i quali si possono suddividere in quattro aree principali:

- i clienti;
- l'offerta;
- le infrastrutture;
- la solidità finanziaria.

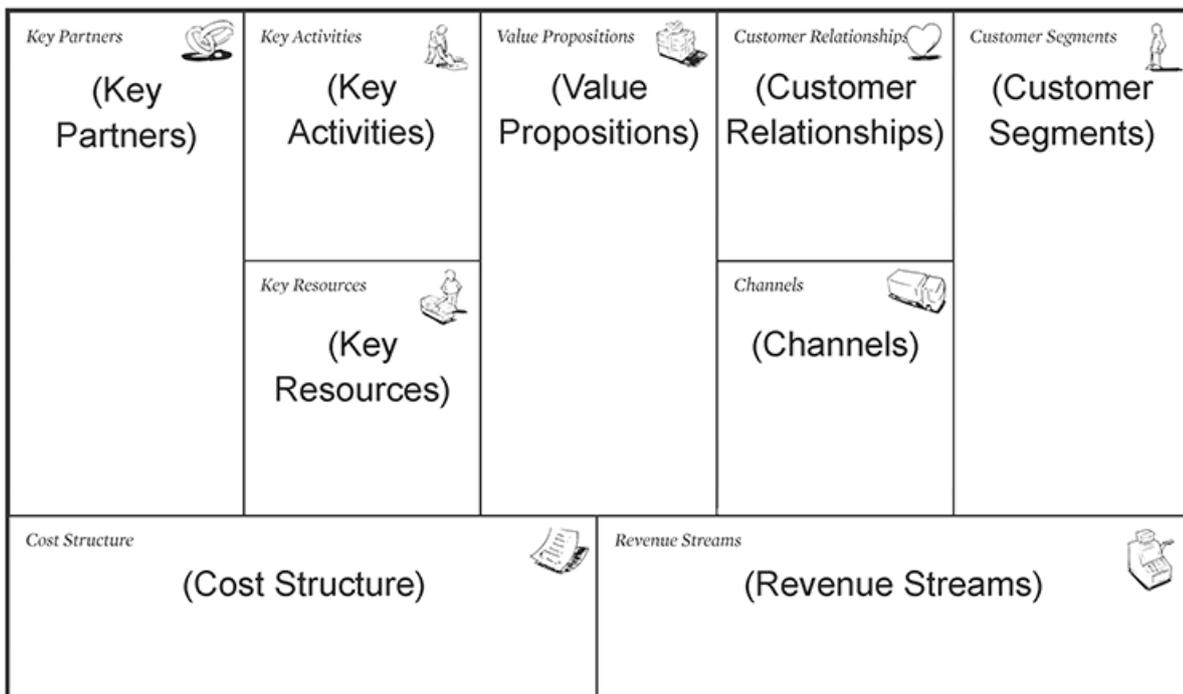
I 9 elementi che compongono il Business Model Canvas sono i seguenti:

- segmenti di clientela;
- valore offerto;
- canali;
- relazioni con i clienti;

---

<sup>7</sup> Materiale didattico, Politecnico di Torino: corso di *Strategie aziendali* (Prof. Guido Perboli)

- flussi di ricavi;
- risorse chiave;
- attività chiave;
- partnership chiave;
- struttura dei costi.



## LA VALUE PROPOSITION

Il Canvas si legge partendo dal centro, poi andando a destra ed infine a sinistra. La voce centrale è il fulcro del modello: è la *value proposition*, ovvero il valore che l'impresa offre al cliente, osservato dal punto di vista di quest'ultimo. Nella parte destra vi sono le caratteristiche a cui il business deve tendere per funzionare. Nella parte sinistra vi sono gli strumenti di cui l'impresa deve dotarsi per attuare quanto previsto.

Dato che un concetto chiave di ogni Business Model è il valore offerto, è bene chiarire come si misura il valore, utilizzando una definizione che aiuta a semplificare il concetto:

VALORE PERCEPITO = BENEFICI ricevuti - COSTI sostenuti

Il Business Model diventa quindi il modo in cui l'azienda organizza sé stessa e la sua offerta per creare il massimo valore possibile per i suoi clienti.

### **IL SEGMENTO DI CLIENTELA**

Il blocco dei segmenti di clientela descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge. Questo blocco è fondamentale: permette di costruire il pacchetto di prodotti e servizi attorno alle precise esigenze di ogni specifico segmento di clienti. Un metodo semplice per individuare i segmenti di clientela giusti è quello di creare dei gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze e bisogni che le persone hanno in comune.

Si possono individuare e creare cioè segmenti di clientela differenti ogni volta che:

- differenti esigenze giustificano differenti proposte di valore;
- si utilizzano canali diversi per raggiungere diversi clienti (es: negozio, sito, ecc.);
- si utilizzano modalità di interazione differenti (es: le compagnie telefoniche hanno una customer care dedicata ai clienti business e una ai privati);
- differenti clienti pagano per differenti aspetti della proposta di valore (es: gli esercenti utilizzano il POS per incassare, i loro clienti lo usano per effettuare i pagamenti);
- determinano redditività diverse;

## I CANALI PER RAGGIUNGERE IL CLIENTE

Il blocco dei canali descrive come l'azienda raggiunge un determinato segmento di clientela per presentargli e fornirgli la sua proposta di valore. I canali sono i punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti.

Ricoprono 5 fasi fondamentali:

- creare consapevolezza nel cliente sul prodotto/servizio e sull'azienda stessa;
- aiutarlo a valutare le proposte di valore fatte dall'azienda;
- offrire il prodotto/servizio;
- permettergli di acquistare il prodotto/servizio;
- seguirlo nel post-vendita.

I canali possono essere di proprietà dell'azienda e quindi diretti (come nel caso dei propri punti vendita, della forza vendita e della vendita sul web); di proprietà di suoi partner e quindi indiretti (come i negozi dei partner, i grossisti e i canali web di proprietà dei partner).

Nell'eventualità in cui si utilizzassero canali propri si avranno costi più elevati, margini più alti dovuti a una maggiore efficacia. I canali di proprietà dei partner, al contrario hanno costi minori, e garantiscono una diffusione capillare e più veloce del brand.

Ogni canale va gestito in relazione agli altri tenendo sempre in considerazione i clienti a cui si rivolge. Predisporre il giusto mix di canali significa predisporre sia i giusti punti di contatto con chi dovrà usufruire dei prodotti/servizi immessi sul mercato, sia aumentare la facilità di accesso con la quale potrà farlo.

Grandi realtà come Apple, Nespresso o Starbucks hanno realizzato dei propri "store" distintivi, cioè un particolare tipo di canale all'interno del quale il cliente fa una vera e propria esperienza dei prodotti da diversi punti di vista: sensoriale, emotivo, comportamentale ecc.

In questo modo uno stesso canale copre la fase della creazione di consapevolezza dei prodotti, aiuta il cliente a valutarli, permette di acquistarli, diventa soprattutto uno dei modi attraverso i quali il brand costruisce la relazione con i clienti stessi.

## **LA RELAZIONE CON IL CLIENTE**

Il blocco delle *customer relationships* descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti. Questa sezione indica le modalità attraverso le quali l'impresa:

- acquisisce clienti;
- fidelizza i clienti già acquisiti;
- aumenta le vendite.

Oggi si parla spesso di "community" facendo riferimento a tutte quelle comunità di utenti, per la maggior parte virtuali, che seguono un brand e interagiscono con l'azienda attraverso iniziative e concorsi lanciati sul web.

Tutto ciò aiuta l'azienda, in primis, ad avere consapevolezza delle esigenze del proprio target di clienti; ma anche a diffondere di volta in volta varie iniziative, novità sui prodotti/servizi e nuove proposte di valore che vuole portare a conoscenza del mercato.

In base al proprio modello di business, possono essere attuate diverse forme di relazione attraverso le quali interagire con i propri clienti:

- assistenza personale: presenza di addetto al rapporto coi clienti;
- assistenza personale dedicata: assegnazione al cliente di un addetto specifico;
- self-service: relazione indiretta che permette al cliente di accedere a tutto ciò di cui ha bisogno da solo;

- servizi automatici: forma evoluta di self-service (es. alcune banche offrono un profilo personale online attraverso il quale il cliente può compiere molte delle azioni che si fanno allo sportello);
- community: relazione indiretta che sviluppa come spiegato precedentemente;
- co-creazione: il cliente partecipa attivamente al processo di creazione del valore (es. Activia, marchio del gruppo Danone, ha dato la possibilità ai clienti presenti sul web di scegliere tramite Facebook i nuovi gusti da mettere in produzione);

A livello operativo, diventa quindi importante e strategico capire come si integrano i vari tipi di relazione con il modello di business che si sta costruendo, e quale tipo di relazione sia più funzionale per un determinato segmento di clientela.

## **I FLUSSI DI RICAVO**

Il blocco dei Revenue Streams (Flussi di Ricavi) descrive i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato segmento di clientela.

Le variabili da tenere in considerazione nella composizione di questo blocco sono il prezzo e la modalità di pagamento, fondamentali entrambi per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e l'attività sostenibile. I prezzi hanno meccanismi di definizione che variano a seconda che si decida di mantenerli fissi o dinamici. Nel caso di prezzi fissi questi potranno essere stabiliti in base al listino prezzi caratteristiche del prodotto, al segmento di clienti, al volume di affari. Nel caso di prezzi dinamici, invece, potranno essere determinati in funzione di trattative e contrattazioni tra partner, di gestione della redditività, dell'andamento del mercato in tempo reale. Per quanto riguarda la modalità di pagamento, possiamo individuare due modi diversi di generare flussi di ricavo: il pagamento in un'unica soluzione (come nel caso della vendita di prodotti per

l'abbigliamento), oppure il pagamento ricorrente (come nel caso della vendita di una macchina acquistabile a rate).

Nel processo di progettazione di una startup, nel miglioramento del modello di business di un'azienda, è importante riflettere non solo sul motivo per cui i clienti devono pagare l'azienda, ma anche la modalità in cui devono farlo e il prezzo che devono pagare. La composizione dei revenue streams insieme all'analisi della struttura dei costi assume un ruolo fondamentale per mantenere il successo ottenuto rendendo il modello di business sostenibile. Basti pensare a Skype o a molte aziende che producono app: si tratta di modelli di business in logica *freemium*, pensato per due tipologie di clienti, dove la maggior parte usano l'app/programma base, gratuito, e solo una piccola parte paga e, quindi, sostiene economicamente l'azienda.

## **ANALISI DELLE RISORSE CHIAVE**

Il blocco delle risorse chiave racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business. In altre parole, indica cosa bisogna avere perché un modello di business funzioni.

Ogni attività è caratterizzata da risorse-chiave differenti che possono essere:

- **FISICHE:** comprendono beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari e tutto quello che fisicamente bisogna avere per produrre o vendere un determinato prodotto/servizio;
- **INTELLETTUALI:** comprendono il know-how di un'azienda, i brevetti, i marchi, il copyright, i progetti sviluppati, le partnership e il database clienti. Se si pensa a grandi marchi come Coca-Cola allora si intuisce l'importanza di queste risorse;

- UMANE: le risorse umane sono importanti in ogni modello di business, soprattutto se siamo nel campo dei servizi. Quando lavoriamo su questo blocco del Business Model Canvas bisogna tener conto innanzitutto delle risorse strategiche. Facebook, ad esempio, non può esistere senza i suoi programmatori, così come Ikea ha bisogno di designer che sviluppino nuove soluzioni;
- FINANZIARIE: comprendono particolari disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti o un insieme di stock option che permettano all'azienda ad esempio di assumere dipendenti importanti o garantirsi approvvigionamenti, i quali gli concedano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

### **ANALISI DELLE ATTIVITÀ CHIAVE**

Il blocco delle attività chiave descrive le attività strategiche che devono essere compiute per creare le value propositions, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi. In altre parole, questo blocco stabilisce quali sono i processi più importanti che l'azienda deve compiere per far funzionare il proprio modello di business. Le attività chiave possono essere di 3 tipi:

- PRODUTTIVE: sono tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile continuare a creare, produrre e distribuire il proprio prodotto;
- di PROBLEM SOLVING: sono tipiche di quei modelli di business che hanno come value proposition la proposta di servizi (la consulenza si colloca all'interno di questo caso);
- di MANTENIMENTO e/o SVILUPPO DI PIATTAFORME/RETI: è il caso di aziende come Google e Facebook, all'interno delle quali è fondamentale poter sviluppare la piattaforma affinché tutto funzioni.

Le attività chiave nel Business Model Canvas, come le risorse chiave, sono le attività più importanti (quelle che determinano il vantaggio competitivo). Insieme al blocco delle risorse chiave e dei

partner chiave, questa sezione andrà a determinare quali saranno le strutture dei costi che l'azienda dovrà sostenere.

## **I PARTNER CHIAVE**

Il blocco dei partner chiave definisce la rete di fornitori e partner necessari al funzionamento del modello di business aziendale. Concependo l'azienda come un sistema che agisce all'interno di un ecosistema più grande, non è possibile pensare ad essa come a qualcosa di "autosufficiente". Esistono infatti attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato.

Le partnership possono essere di tipo differente:

- Alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti, è il caso dei fornitori o delle aziende che si collocano all'interno di un'unica catena produttiva;
- alleanze strategiche fra concorrenti, è il caso di aziende che si mettono in rete per fornire un valore simile all'interno dei vari punti di contatto;
- joint Venture per sviluppare nuovi business.

Come si può intuire, la creazione delle partnership ha l'obiettivo di rendere l'azienda capace di rispondere a differenti bisogni, interni ed esterni, che non sono compresi all'interno del suo modello di business.

## LA STRUTTURA DEI COSTI

Il blocco della struttura dei costi definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business. Nel processo di design del Business Model Canvas la Struttura dei Costi viene definita al termine perché deriva quasi direttamente dalla struttura dei blocchi relativi alle attività chiave, ai partner chiave e alle risorse chiave.

Per alcuni tipi di attività mantenere i costi bassi diventa assolutamente centrale per riuscire a fornire il proprio valore, si pensi a Ryanair e ai suoi voli low cost, che le permettono di mantenere prezzi competitivi. Per altre, invece, non è altrettanto fondamentale perché la loro value proposition è basata esattamente sul valore creato in termini di status, servizio, innovazione ecc.: ne sono un esempio marchi come Apple, Ferrari, Gucci, ecc.

Per questi motivi i modelli di business vengono descritti in base al fatto che siano guidati dai costi o guidati dal valore. Tra i modelli guidati dai costi uno splendido esempio, oltre alla già citata Ryanair, è Curves, una palestra per sole donne che permette di avere programmi di fitness della durata di soli 30 minuti. Il modello di business prevede costi molto bassi e grazie al fatto che comporta poche risorse chiave e poche attività chiave diventa sostenibile per l'imprenditore.

Dall'altro lato, per alcune aziende l'elemento più importante potrebbe essere utilizzare materie prime pregiate e costose che abbiano una lavorazione esclusiva, oppure veicolare un valore percepito dal cliente molto alto. Un esempio eclatante sono i grandi brand legati al mondo della moda.

## Il business plan <sup>8</sup>

Il business Plan è un documento che descrive gli obiettivi operativi e finanziari dell'attività che si vuole realizzare; contiene i piani dettagliati e il budget di cui l'azienda ha bisogno per raggiungere gli obiettivi prefissati, esplicitando anche le previsioni delle tempistiche necessarie. In altre parole, il business plan indica di cosa, di quanto tempo e di quanto capitale ho bisogno per mettere in atto il mio business model.

Per questo è un documento complesso, arricchito da molte pagine di analisi e previsioni.

È un documento utilissimo da presentare agli stakeholders (ovvero i soggetti che hanno un'influenza nei confronti di un'iniziativa economica), agli investitori e per ottenere finanziamenti.

Proprio per la sua complessità e la sua natura è importante ribadire che poco si presta alla sua funzione di pianificazione strategica.

Un buon business Plan in generale dovrebbe contenere almeno una fotografia generale del contesto in cui si vuole agire e soprattutto essere in grado di dimostrare come una compagnia dovrebbe distinguersi dai suoi competitors. Fondamentalmente in che modo sarebbe capace di esercitare un *competitive advantage* sulle altre aziende presenti nello stesso mercato, ovvero creare valore in maniera più profittevole.

Due business plan, anche tra competitors nello stesso mercato, non saranno mai identici. Allo stesso tempo però tendono ad essere composti dagli stessi elementi. Infatti, sono identificabili sette sezioni che caratterizzano la struttura di un business plan:

1. Piano esecutivo preliminare;
2. presentazione della compagnia;

---

<sup>8</sup> <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>

3. analisi di mercato;
4. prodotti e servizi;
5. piano di marketing;
6. piano operativo e logistico;
7. piano finanziario;

Analizziamo nel dettaglio gli elementi elencati.

## **PIANO ESECUTIVO PRELIMINARE**

Il piano esecutivo è una delle sezioni cruciali del business plan. Esso contiene in maniera sintetica la presentazione dell'idea di business e come si intende metterla in pratica. In quanto sintesi, conviene elaborare questo paragrafo per ultimo, quando il business plan è stato redatto. La sua funzione principale è quella di catturare l'attenzione dei revisori del documento e attraverso una panoramica ad alto livello persuaderli a proseguire la lettura. Proprio per questo motivo questa sezione deve essere la più chiara e concisa possibile, in teoria non dovrebbe superare una pagina di lunghezza. Infatti, in quanto sommario esecutivo del business plan, dovrebbe contenere le seguenti informazioni:

- di cosa si occupa la tua compagnia;
- *mission* e *vision* aziendale;
- breve descrizione del prodotto/servizio e differenziazione sul mercato;
- il mercato di destinazione;
- la strategia di marketing;
- stato finanziario attuale;

- stato finanziario previsto;
- il capitale di cui ha bisogno (quanti soldi stai chiedendo);
- il team, o perlomeno la leadership aziendale;

## **PRESENTAZIONE DELLA COMPAGNIA**

In questa sezione si vuole entrare più nel dettaglio nel descrivere l'idea proposta, illustrare la natura della compagnia e le sue caratteristiche fondamentali. Ad esempio, se l'impresa è industriale, di vendita al dettaglio di un prodotto oppure se offre un servizio; positioning dell'impresa, ovvero dove è collocata sul mercato; se è locale o internazionale; il livello di sviluppo raggiunto. Inoltre, viene approfondita la cultura e la filosofia aziendale facendo leva sui valori della compagnia al fine di motivare in modo esaustivo la missione e visione citate del primo paragrafo del business model. Infine, viene anche descritta in maniera dettagliata la composizione del team, presentando i profili personali e professionali dei componenti, specificando anche il loro salario.

## **ANALISI DI MERCATO**

Questa sezione tratterà l'analisi dei competitors e altri fattori, quali i punti di forza e debolezza della compagnia relativi al mercato di riferimento. Scegliere il giusto mercato, ovvero quello in cui vi sia un segmento discretamente grande di clienti che comprendano e soprattutto del quale abbiano bisogno, è il primo passo verso il successo della tua impresa.

Questa sezione ha la funzione principale di convincere gli investitori che ci sia richiesta sufficientemente grande del prodotto/servizio che si vuole offrire, e soprattutto la tua compagnia

detiene le armi giuste per conquistare una buona fetta di mercato e vincere la concorrenza. Di conseguenza i principali temi che si dovranno sviluppare in questa parte sono i seguenti:

- dimensioni e potenzialità del mercato;
- analisi SWOT;
- analisi della concorrenza.

### **Dimensioni e potenzialità del mercato**

Il mercato potenziale è una stima di quante persone potrebbero acquistare potenzialmente il tuo prodotto o servizio. In pratica, risponde alla domanda: “quanto è grande il tuo mercato di riferimento?”. Il tuo intento principale è quello di svolgere una *data-driven analysis*: stimare il mercato potenziale attraverso una raccolta di dati indipendenti e il più accurati possibili. A tal fine, è utile seguire i seguenti step per ottenere un’analisi efficace.

- Capire il profilo del tuo cliente ideale: particolarmente legato all’uso di dati demografici. Se si conosce il preciso segmento di mercato al quale si vuole mirare (ad esempio, i *millennials*) accedendo ai dati e alle analisi dei più importanti istituti statistici (ISTAT, in Italia). Allo stesso modo, si può scoprire il numero di persone di un determinato range di età all’interno di uno stato.
- Individuare trend di mercato rilevanti. Ad esempio, se la tua compagnia vende attrezzatura per palestra, è utile raccogliere dati riguardanti quante iscrizioni in palestre o centri fitness relativi alla tua popolazione target.

Seguendo queste linee guida si cerca di aumentare la granularità nella determinazione del cliente target. Bisogna però tenere presente, che per quanto posso essere accurato il dato raccolto, non

sarà mai affidabile al cento per cento, specialmente se si sta parlato di una startup che utilizza mezzi di ricerca non così sofisticati.

## Analisi SWOT

La SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) si interroga su: quali siano i punti di forza della tua compagnia; quali i punti di debolezza; le principali opportunità che offre il tuo mercato che la tua azienda possa sfruttare per crescere; i fattori esterni che possano minacciare il successo della tua compagnia. L'analisi SWOT è uno strumento di estrema utilità e diffusissimo nel mondo del business, in quanto è in grado di disegnare una fotografia degli elementi sopra descritti in maniera estremamente visuale ed intuitiva. Essa infatti è divisa in quattro sezioni che includono in maniera schematica un elenco di bullet points con esclusivamente le informazioni essenziali, come si può notare nella *Figura 5* sotto riportata.



*Figura 5*

## Analisi della concorrenza

Per capire qual è la tua posizione sul mercato è importante capire il tuo business tanto quanto quello dei tuoi competitors. Dovrai sempre affrontare la concorrenza, anche se offri un prodotto/servizio estremamente innovativo. Per questo è importante includere nel tuo business plan un overview dei competitors con cui dovrai confrontarti. Importante è quindi stilare una lista dei principali competitors e in che modo il tuo prodotto/servizio e/o il tuo business plan si differenziano dal loro.

Ci sono principalmente tre strategie con cui in qualsiasi azienda può differenziare il suo business rispetto a quello dei competitors:

- **Cost Leadership:** la capacità di offrire un prodotto/servizio ad un prezzo minore rispetto alla concorrenza, massimizzando il profitto. Come esempi si possono citare i colossi del fast food McDonald e Burger King.
- **Differentiation:** la capacità di offrire un prodotto/servizio che sia diverso, ma soprattutto più appetibile rispetto a quello dei tuoi competitors. Generalmente, questo significa differenziarsi per features, funzionalità, durata del prodotto/servizio, oltre al livello di assistenza offerta e alla brand image della tua compagnia. Il più grande esempio di compagnia che adotta questa strategia è Apple, che grazie ad una brand image senza rivali riesci a vendere i suoi prodotti sul mercato a prezzi altissimi.
- **Segmentation:** focalizzarsi su una particolare nicchia di mercato, comprendendo a pieno le dinamiche di quel mercato e i bisogni di quei determinati clienti. In questo modo si è in grado di un prodotto di alta qualità ad un prezzo relativamente basso per quel particolare segmento di clientela. Ciò rende quel mercato meno attrattivo per i competitors. Un esempio di questa strategia di differenziazione è Dell, che è in grado di offrire dispositivi tecnologici di alta qualità a prezzi accessibili.

## **IL PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO**

Questa fase è di estrema importanza, in quanto l'azienda ha la possibilità di mettere in evidenza il prodotto/servizio che intende offrire sul mercato includendo il prezzo di vendita, vita del prodotto/servizio, e benefici per il cliente. Le principali caratteristiche che senz'altro la compagnia deve descrivere nel dettaglio sono:

- le caratteristiche fisiche del prodotto: includendo opuscoli informativi, disegni e fotografie;
- finalità: l'obiettivo è quello di spiegare nel dettaglio le possibilità di impiego;
- l'attrattività: si cerca di descrivere ciò che distingue il prodotto dell'impresa da quello offerto dai competitors;
- evoluzione: può essere utile descrivere i passaggi evolutivi di sviluppo del prodotto e soprattutto le possibili evoluzioni future.

Altri fattori che potrebbero essere inclusi in questa sezione sono il processo di produzione, o qualsiasi brevetto o proprietà tecnologica l'azienda possa avere. Inoltre, tutte le informazioni riguardanti le attività di ricerca e sviluppo (R&D).

## PIANO DI MARKETING<sup>9</sup>

Dopo aver definito l'obiettivo e analizzato gli aspetti del mercato, si potranno individuare le strategie ottimali per l'acquisizione della quota di mercato desiderata e per un buon posizionamento rispetto alla concorrenza. Questa area descrive come l'azienda attrarrà e manterrà la sua base di clienti e come intende raggiungere il consumatore. Ciò significa che un canale di distribuzione chiaro deve essere delineato. Ad esempio, se si intende includere i social networks come canali di distribuzione bisogna accertarsi prima che la tua audience li utilizzi frequentemente e su quali di questi si focalizza maggiormente (Facebook, Instagram ecc.). Questo vuol dire scoprire quali sono i fattori sui quali puntare, non solo in base al tipo di prodotto/servizio che si vuole offrire, ma anche in base al tipo di cliente che si vuole raggiungere. Si punta quindi su elementi distintivi per essere il meno generici possibili e per differenziarsi dalla concorrenza. Bisogna inoltre tenere presente che, nel definire le strategie, lo scopo non è solo quello di nascere, ma anche quello di sopravvivere ed avere delle prospettive di crescita (in relazione ovviamente alle prospettive di crescita del mercato). Risulta pertanto molto utile un'analisi di tutte le variabili del *marketing mix*.

Nel termine "marketing mix" sono comprese tutte le azioni e le decisioni determinanti per il posizionamento di successo di un'azienda e il lancio sul mercato dei suoi prodotti e/o servizi. In questo caso nel classico modello del marketing mix si distinguono quattro ambiti principali, chiamati le 4P del marketing:

---

<sup>9</sup> <https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/il-marketing-mix/>

- Product (prodotto)
- Price (prezzo)
- Place (punto vendita o distribuzione)
- Promotion (promozione o comunicazione)



10

## Prodotto

Il prodotto è il cuore pulsante del marketing mix e influenza tutti gli altri processi. Comprende tutti gli ambiti che ruotano intorno alla progettazione del prodotto, ad esempio il materiale, il design, il nome del marchio e anche i servizi offerti inerenti al prodotto stesso. Inoltre, è necessario stabilire quali qualità dovrebbe mostrare il prodotto e quali funzioni offre al cliente. In questo caso è soprattutto importante l'uso concreto che ha il vostro prodotto.

## Prezzo

Anche la politica di prezzo rappresenta un componente essenziale del marketing mix. Nella strategia di prezzo si tratta di stabilire i prezzi dei prodotti, ma ci si interessa anche agli adattamenti di

---

<sup>10</sup> <https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/il-marketing-mix/>

prezzo e alle promozioni last minute. Idealmente il prezzo di base di un prodotto va concordato con lo scopo di ottenere il maggior profitto possibile con la sua vendita ma rimanendo comunque competitivi. Per individuare il prezzo ideale è necessario calcolare correttamente i costi di produzione e di distribuzione, oltre che valutare il potere d'acquisto e le abitudini del vostro target.

## **Distribuzione**

La politica di distribuzione è lo strumento di marketing mix che stabilisce come il vostro prodotto giunga ai clienti. Comprende tutte le attività che ruotano intorno ai canali di distribuzione del prodotto. In questo caso è importante porsi domande del tipo: "il mio prodotto giunge ai clienti tramite intermediari o tramite un canale diretto? O l'azienda deve offrire entrambe le varianti?". Anche la scelta del distributore, dei canali di distribuzione, e del luogo di vendita rientrano in questo ambito.

## **Promozione**

Per fare in modo che il maggior numero di persone venga a conoscenza del vostro prodotto, dovrete investire nella sua promozione. Con la politica di comunicazione si indicano tutte le misure atte a incentivare la vendita di un prodotto e a creare un'immagine positiva del marchio e dell'azienda. Di solito ciò avviene tramite campagne pubblicitarie, iniziative di PR e di marketing con le quali attirare l'attenzione sui vostri prodotti e motivate il target all'acquisto. Infine, con la promozione si intendono tutte le misure di comunicazione tramite le quali il target riceve maggiori informazioni sul prodotto.

## PIANO OPERATIVO E LOGISTICO <sup>11</sup>

Il piano operativo ha la funzione di esporre in che modo e con quali metodologie l'azienda ha intenzione di realizzare e fornire il proprio prodotto/servizio. Questa sezione dovrebbe dimostrare al lettore che l'azienda ha una solida comprensione della sua supply-chain e che ha un piano per affrontare potenziali imprevisti. Perciò un piano operativo dovrebbe coprire nel dettaglio ogni parte delle tue *operations*:

- fornitori: da chi reperisci i tuoi materiali e dove vengono prodotti;
- produzione: come avviene la produzione del tuo prodotto, in che tempi viene realizzato, in che tempi viene consegnato, come si intende affrontare imprevisti quali stagionalità e picchi di domanda;
- equipment: di che strumenti e che tecnologia disponi;
- shipping & fulfillment: come intendi organizzare la consegna del tuo prodotto, intendi realizzare il fulfillment con le tue forze o preferisci affidarti ad un partner esterno;
- inventario: con quali tecniche intendi organizzare le tue scorte e a che tipologia di magazzino intendi ricorrere.

---

<sup>11</sup> <https://www.shopify.com/blog/business-plan#exec-summary>

## **PIANO FINANZIARIO**

La sezione finanziaria del business plan mira a fornire una serie di proiezioni realistiche che confermino i risultati finanziari previsti per l'impresa. Infatti, se tali proiezioni vengono effettuate con precisione e accuratezza e sono sostenute da dati convincenti, costituiscono uno dei fattori critici per la valutazione dell'azienda da parte dei potenziali investitori. Può essere inoltre utile, vista l'incertezza dell'analisi dei dati finanziari, ipotizzare diverse situazioni finanziarie, basate su ipotesi che rispecchino il pieno potenziale dell'impresa. È inoltre molto importante sottoporre tali previsioni a delle rivisitazioni periodiche e dove necessario modificarle. Le informazioni che non devono mai mancare in un piano finanziario sono:

- conto economico;
- stato patrimoniale;
- flusso di cassa.

### **Conto economico**

La tua dichiarazione dei redditi è progettata per dare agli investitori un'idea dei ricavi e delle spese in un dato periodo di tempo. Con queste due informazioni possono indagare sulle situazioni di profitto o perdita che la tua azienda ha vissuto durante quel periodo. Se non hai ancora avviato la tua attività, e di conseguenza non detieni ancora un conto economico, puoi mettere insieme una previsione delle stesse informazioni. Poiché le imprese stabilite stabiliscono normalmente un conto economico ogni trimestre fiscale, o anche una volta ogni anno fiscale, ai fini del business plan, una

dichiarazione dei redditi dovrebbe essere generata più frequentemente (mensilmente per il primo anno). In generale, il conto economico mostra se il tuo business è profittevole o meno:

$$\text{RICAVI} - \text{SPESE} = \text{UTILE/PERDITA}$$

### **Stato patrimoniale**

Il tuo bilancio ti offre un'idea di quanta Equity hai nel tuo business. Da un lato, elencherai tutti i tuoi asset aziendali (attivi) e, dall'altro, tutte le tue liabilities (passivi). Ciò fornisce una fotografia del capitale azionario della tua azienda, che è calcolato come:

$$\text{ASSET} - \text{LIABILITIES} = \text{EQUITY}$$

Il concetto di Equity (capitale netto) è molto importante per l'analisi che si svolgerà nella sezione della tesi relativa ai metodi di finanziamento di una start-up. Di conseguenza per ora si vuole solo dare una definizione che verrà approfondita in seguito.

### **Flusso di cassa**

Il tuo flusso di cassa è simile al tuo conto economico, con una differenza importante: prende in considerazione quando vengono raccolti i ricavi (entrate) e quando vengono pagate le spese (uscite) durante un periodo contabile, ad esempio un mese, un trimestre di un anno, anche se è possibile tenere traccia del flusso di cassa in qualsiasi momento. Quando il denaro che ricevi è maggiore del denaro che hai, il tuo flusso di cassa è positivo. Quando lo scenario opposto è vero, il flusso di cassa

è negativo. La dichiarazione, inoltre, mostra come l'azienda ha utilizzato il denaro generato durante il periodo coperto dal rapporto. Idealmente, il rendiconto sul flusso di cassa ti aiuterà a vedere quando la tua cassa è bassa, e dove potresti aver bisogno di avere un piano di emergenza per accedere a finanziamenti per mantenere la solvibilità del tuo business. Può essere particolarmente utile prevedere il flusso di cassa per identificare lacune o flussi di cassa negativi e adeguare le operazioni di conseguenza.

## Come finanziare la fase di startup<sup>12</sup>

Sicuramente la fase di *fundraising*, che in inglese significa raccogliere finanziamenti, è la più complicata per una startup. Detto ciò la raccolta di fondi è essenziale per trasformare un'idea in un prodotto/servizio reale.

Quando una startup raccoglie capitale, lo fa attraverso i cosiddetti round di investimento. Il primo round è detto *seed round*. Ad esso, se la startup riuscisse a sopravvivere, seguiranno altri round (A, B, C, D, ecc.) fino ad arrivare ad uno dei seguenti eventi: IPO (Initial Public Offering), vendita della compagnia, o morte della compagnia. In ogni round la startup riceve fondi da tipologie di investitori diverse. Ognuno di essi è specializzato in una specifica fase di crescita della startup. Diventa quindi di cruciale importanza rivolgersi ai giusti investitori.

Entriamo nel dettaglio dei diversi round di investimento.

- *Seed round*. Generalmente viene raccolto un capitale basso (da \$100K a \$1M) finalizzato a dare uno scheletro iniziale al progetto della startup e per produrre il MVP (*Minimum Viable*

---

<sup>12</sup> <https://learn.onemonth.com/what-are-the-different-stages-of-startup-fundraising/>

*Product*), ovvero una “minima” versione valida e sostenibile del suo prodotto.

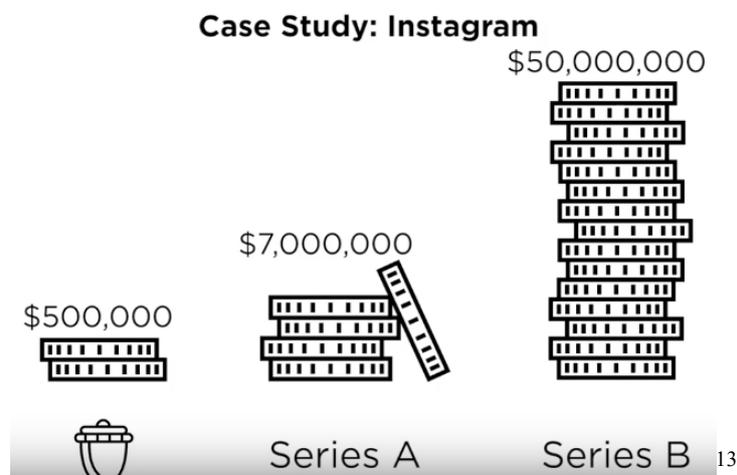
Normalmente una giovane startup è già in grado di elaborare ed esporre un piano di business per entrare nel mercato, ma non ha ancora le risorse per realizzare un prototipo del suo prodotto/servizio. Il capitale *seed* permette alla compagnia di superare la fase esclusivamente concettuale di startup.

- *Series A round*. Quando un'azienda ha un prototipo o anche una versione base del suo prodotto sul mercato, può chiedere finanziamenti a un gruppo di venture capital per lavorare sul lancio di quest'ultimo sul mercato. Il finanziamento della serie A sarà più alto del Round *Seed* (generalmente tra i \$ 2M e i \$ 10M). E, come con tutti i round di finanziamento, dovrai probabilmente concedere dell'equity (ovvero una percentuale della tua proprietà in azienda) per l'investimento in entrata. Le startup spesso utilizzano i finanziamenti della serie A per mettere a punto il proprio modello di business e per mettere a punto le azioni necessarie per portare i loro prodotti/servizi sul mercato.
- *Series B round*. Nel momento in cui ha raggiunto un ciclo di serie B, una startup ha un prodotto e un modello di business comprovato, ma ha bisogno di un “capitale di slancio” per raggiungere più persone possibile, il più rapidamente possibile. Ciò rappresenta un aumento significativo del finanziamento, da \$ 7 milioni a oltre \$ 50 milioni.
- *Series C round*. Nel finanziamento di un round di serie C, le aziende possono prendere due strade: lanciare il proprio prodotto/servizio (ciò che è stato fatto nella serie B) su mercati internazionali o concentrarsi sulla diversificazione del loro prodotto/servizio.

È opportuno però ricordare che non tutte le startup attraversano le fasi sopra elencate. In primo luogo, perché, considerando i tassi di sopravvivenza analizzati nei capitoli precedenti, è probabile che una startup fallisca prima di arrivare ai round di investimento più avanzati. In secondo luogo,

ogni startup è diversa, perciò bisogna considerare quale sia il round di investimento più appropriato sia per un determinato prodotto/servizio che per il mercato che si vuole affrontare.

Per fornire un esempio interessante di come funziona un ciclo di round di investimento basti pensare alla famosa startup Instagram, che nel seed round ha raccolto \$ 500K, nel round di serie A \$ 7M, nel round di serie B \$50M per essere poi acquisita dal colosso dei social network Facebook.



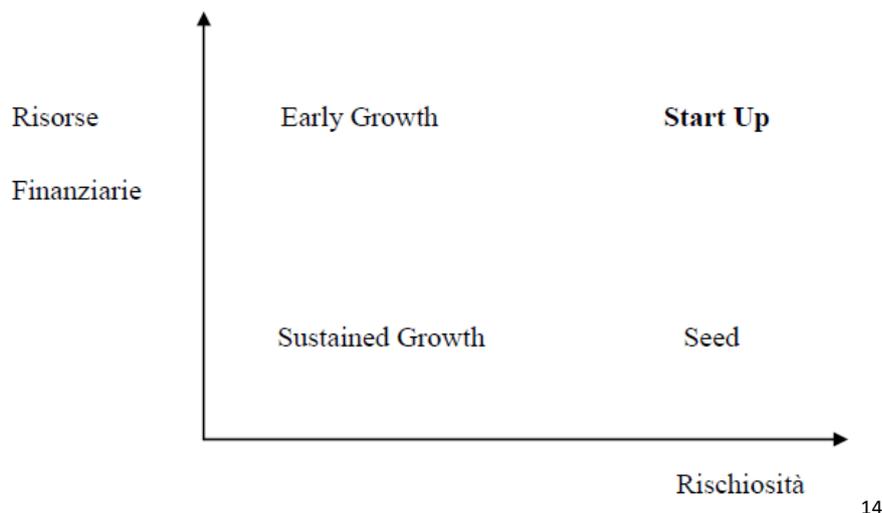
È opportuno però introdurre come si può concludere la vita di una startup, ciò in gergo tecnico viene definito *exit*. Questo è anche l'obiettivo principale di coloro che hanno investito nella startup poiché verranno finalmente ripagati del loro investimento iniziale proporzionalmente al rischio che hanno affrontato (il profitto di un investimento è sempre proporzionale al rischio). Generalmente una startup può avere un exit in due modi:

- Attraverso un'acquisizione. Ciò significa che un'azienda di dimensioni maggiori interessata al tuo business compra le azioni della tua compagnia ad un determinato prezzo. Dal quel momento in poi la compagnia apparterrà all'azienda acquirente;

<sup>13</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=YIIs5oESa5Y&feature=youtu.be>

- Oppure attraverso un IPO (Initial Public Offering), in italiano “offerta pubblica iniziale”. Un IPO non è nient’altro che un altro round di investimento. Con la differenza che l’investitore in questo caso è il pubblico (da ciò deriva il termine “go public”). Infatti, il giorno dell’IPO un’azienda offre un determinato numero di azioni ad un certo prezzo sul mercato, e chiunque abbia accesso ai mercati finanziari può comprare quelle azioni. Ovviamente da quel momento in poi il prezzo delle azioni sarà in balia degli andamenti del mercato finanziario. L’IPO verrà approfondita successivamente in un capitolo dedicato.

Analizziamo più nel dettaglio la rischiosità del finanziamento relativamente alle risorse finanziarie di cui un’azienda ha bisogno in un particolare stadio della sua vita. Come già detto una startup può essere distinta in quattro fasi: *Seed*, *Startup*, *Early Growth*, *Sustained Growth*. Come si evince dal grafico seguente ognuna di queste fasi è caratterizzata da un grado di rischiosità e da un fabbisogno finanziario. La fase *Seed* ha un rischio molto alto, ma allo stesso tempo è una fase in cui i fondatori cercano di raccogliere somme abbastanza basse. La fase di *startup* invece è caratterizzata da un fabbisogno finanziario più alto, ma è comunque una fase con un alto grado di rischiosità in quanto la compagnia ha alta probabilità di fallire. Invece, per quanto riguarda le fasi di *Early Growth*, *Sustained Growth*, la probabilità di fallimento è minore e limitata, per cui sono caratterizzate da un rischio di minore. In generale ad un alto grado di rischiosità corrisponde un notevole fabbisogno di risorse.



14

Il finanziamento può avvenire in due modi, internamente o esternamente dalla compagnia. Il finanziamento interno è l'apporto di risorse da parte di soggetti che fanno parte dell'azienda (ad esempio il capitale sociale). Il finanziamento esterno invece è la ricerca di risorse da parte di soggetti che non appartengono alla compagnia.

Le tipologie di finanziamento inoltre si possono dividere in:

- *capitale di debito*, è una modalità di indebitamento con soggetti terzi che prevede un rimborso basato su un tasso di interesse;
- *capitale di rischio*, è una modalità di finanziamento per un soggetto partecipa con il proprio capitale all'attività di impresa ed è pienamente soggetto al rischio imprenditoriale. Inoltre, non prevede vincolo di rimborso per gli investitori;

I principali metodi di finanziamento per un'impresa vengono catalogati come segue:

<sup>14</sup> Materiale didattico, Politecnico di Torino

	<b>Capitale di debito</b>	<b>Capitale di rischio</b>
<b>Finanziamenti interni</b>	Finanziamento dei soci	Aumento del capitale sociale da parte dei soci
<b>Finanziamenti esterni</b>	Apertura di credito	Business angels
	Obbligazioni	Venture capital
	Mutui	crowdfunding
	Finanziamenti pubblici agevolati	IPO

Figura 5

A fine della tesi, l'interesse verrà indirizzato principalmente su alcuni di essi, fondamentali per la nascita e lo sviluppo di una startup.

## I Business Angels<sup>15</sup>

Nelle fasi iniziali, le startup implementano tutti i tipi di strategie di finanziamento per far avanzare i loro progetti. Uno di questi è rivolgersi a dei Business Angels, cioè individui facoltosi con grandi quantità di capitale che decidono di investire nello sviluppo di un'azienda di recente costituzione in cambio di una partecipazione in azioni in quella società. Questo investitore privato non solo fornisce denaro, ma in generale è anche interessato a partecipare al progetto fungendo da guida o mentore. I Business Angels, infatti, investono il loro tempo e forniscono connessioni per guidare l'imprenditore nella sua avventura di startup.

<sup>15</sup> <https://www.bbva.com/en/what-is-business-angel/>

Apparentemente, l'origine del termine Business Angel proviene dal mondo teatrale e musicale di Broadway, dove i produttori che avevano bisogno di finanziamenti per i loro spettacoli si rivolgevano a persone facoltose dei quartieri alti, che andavano in centro a offrire un aiuto finanziario a questi imprenditori culturali, come se fossero angeli.

Dalle loro origini sul palcoscenico, i Business Angels sono diventati più noti nella Silicon Valley. La loro partecipazione finanziaria alle società copre il divario tra capitale di avviamento (che normalmente proviene da persone vicine alla società) e capitale di rischio, che proviene da fondi di investimento e viene effettuato nelle fasi successive di startup.

I Business Angels sono inclusi nella categoria degli investitori "informali" e di solito sono individui molto facoltosi e con una vasta esperienza nel mondo del business. In generale, investono tra \$ 25.000 e \$ 100.000 in una società, anche se queste cifre possono variare e, occasionalmente, crescere molto.

L'obiettivo dei Business Angels è da un lato, ottenere un beneficio dal loro investimento e, dall'altro, aiutare gli imprenditori a raggiungere il successo sul mercato attraverso la loro idea imprenditoriale.

Il ruolo di questi investitori è diventato un fattore determinante nel caso di molti progetti imprenditoriali, dato che essendo coinvolti, essi non solo contribuiscono con il denaro, ma anche con esperienza, consulenza, una rete di contatti e visione aziendale, che possono fare la differenza reale tra una semplice idea e una società di successo. Le aziende che oggi sono diventate grandi multinazionali, come Ford, Apple e Amazon, hanno avuto il sostegno dei Business Angels nelle loro fasi iniziali.

Una volta che un business angel si impegna in una startup, fornisce una base finanziaria da cui iniziare a produrre i prodotti e i servizi progettati. Inoltre, quando il business angel gode già di una reputazione nel settore, la sua connessione con la startup tende ad avere un'immagine esterna positiva e dà credibilità al progetto.

Spesso questi individui rimangono nascosti nell'anonimato, ma possiamo citare qualche esempio ben noto come Jeff Bezos (fondatore e CEO di Amazon), Marissa Mayer (CEO di Yahoo) e Max Levchin (cofondatore e CTO di PayPal).

### **Business Angels in sintesi**

Si possono così sintetizzare quindi le caratteristiche di questa tipologia di investitori.

- *Dimensione investimento*: \$25.000 - \$100.000;
- *imprese target*: solitamente si tratta di imprese operanti in settori innovativi, poiché in tal caso maggiore è il ritorno sull'investimento, maggiore sarà di conseguenza il rischio dell'investimento;
- *durata investimento*: 4 anni;
- *quota azionaria posseduta*: partecipazione di minoranza;
- *fase del ciclo di vita*: seed e start up;
- *aspettativa di rendimento sul capitale investito*: in media il 20%.

## Il Venture Capital<sup>16</sup>

Nel finanziamento di tipo Venture Capital gli investitori forniscono del capitale alle società di start-up e alle piccole imprese che si ritiene abbiano un potenziale di crescita a lungo termine. Il capitale di rischio proviene generalmente da investitori benestanti, banche di investimento e qualsiasi altro istituto finanziario. Tuttavia, non sempre assume una forma monetaria; può anche essere fornito sotto forma di competenze tecniche o manageriali.

Sebbene possa essere rischioso per gli investitori che raccolgono fondi, il rendimento potenziale superiore alla media è allettante. Per le nuove società o le imprese che hanno una storia operativa limitata (meno di due anni), i finanziamenti di Venture Capital stanno diventando sempre più popolari, persino essenziali fonti di raccolta di capitali, soprattutto se non si ha accesso ai finanziamenti, ai prestiti bancari o ad altri strumenti di debito. Lo svantaggio principale è che gli investitori di solito ottengono una parte di *equity* della società e, quindi, un coinvolgimento nelle decisioni aziendali.

### La storia del Venture Capital

Il venture capital è un sottoinsieme del private equity. Mentre le radici di quest'ultimo possono essere fatte risalire al 19 ° secolo, il venture capital si è sviluppato solo dopo la seconda guerra mondiale. Il professore di Harvard Business School Georges Doriot è considerato il padre del Venture Capital. Ha fondato l'American Research and Development Corporation (ARDC) nel 1946 e ha creato un fondo da \$ 3,5 milioni per investire in società che commercializzavano tecnologie sviluppate

---

<sup>16</sup> <https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp>

durante la seconda guerra mondiale. Il primo investimento di ARDC era in una società che aveva l'ambizione di utilizzare la tecnologia a raggi X per il trattamento del cancro. I \$ 200.000 che Doriot ha investito si sono trasformati in \$ 1,8 milioni quando la compagnia è diventata pubblica nel 1955. Sebbene inizialmente il Venture Capital sia nato principalmente da banche situate nel nord-est degli USA, successivamente si è concentrato sulla costa occidentale dopo la crescita dell'ecosistema tecnologico. Fairchild Semiconductor è considerata la prima società tecnologica a ricevere finanziamenti VC. È stata finanziata dall'industriale della costa orientale Sherman Fairchild di Fairchild Camera & Instrument Corp.

Arthur Rock, investment banker presso Hayden, Stone & Co. a New York City, ha contribuito a facilitare tale accordo e successivamente ha avviato una delle prime società di VC nella Silicon Valley. Davis & Rock ha finanziato alcune delle più influenti aziende tecnologiche, tra cui Intel e Apple. Nel 1992, il 48% degli investimenti si trovava sulla costa occidentale e la costa nord-orientale rappresentava solo il 20%. Secondo gli ultimi dati di Pitchbook e National Venture Capital Association (NVCA), la situazione non è cambiata molto. Durante il terzo trimestre del 2018, le compagnie della costa occidentale rappresentavano il 38,3% di tutte le operazioni, mentre la regione del Mid-Atlantic aveva il 20,4% di tutte le offerte. Una serie di innovazioni normative ha ulteriormente aiutato a diffondere il venture capital come modalità di finanziamento. Questa ondata innovativa ha catalizzato la crescita del VC e gli anni '80 si sono trasformati in un periodo di boom per il Venture Capital, con livelli di finanziamento che raggiungevano \$ 4,9 miliardi nel 1987. L'economia schizzava alle stelle, mentre i Venture capitalist inseguivano i guadagni facili e rapidi sulle società di Internet ad alto valore. Secondo alcune stime, i livelli di finanziamento durante questo periodo hanno raggiunto un picco di \$ 119,6 miliardi.

## Il processo di Venture Capital

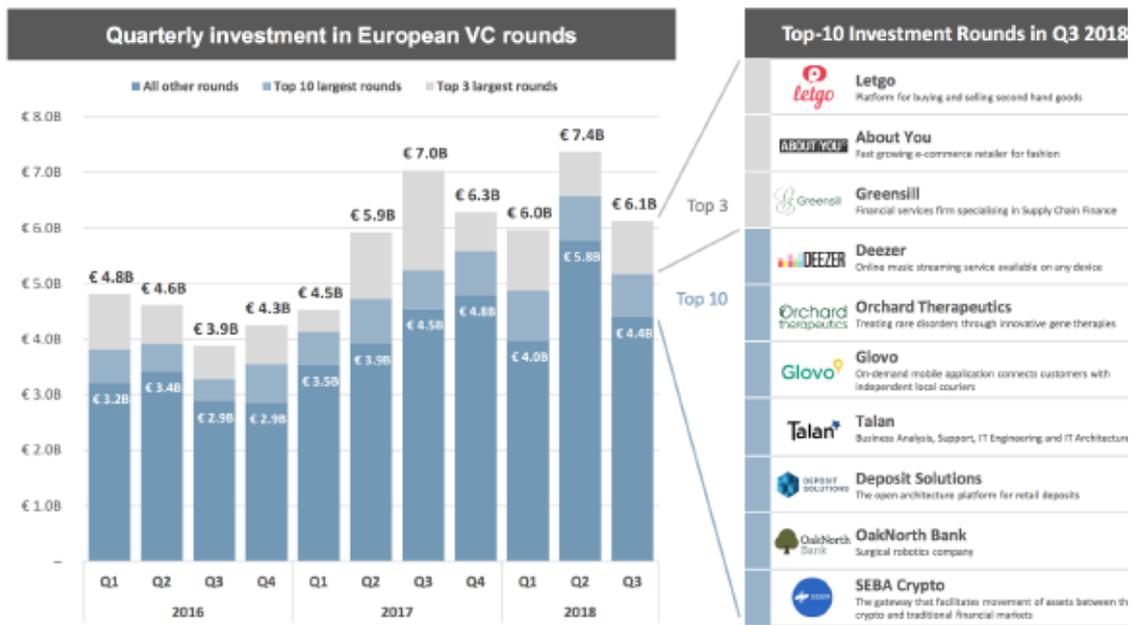
Il primo passo per qualsiasi azienda in cerca di capitale di rischio è di presentare un business plan, sia a una società di venture capital che ad un business angel. Se interessati alla proposta, l'azienda o l'investitore deve quindi eseguire una *due diligence*, che include un'indagine approfondita del modello di business, dei prodotti, della gestione e della storia operativa dell'azienda.

Poiché il VC tende a investire importi più elevati in un numero inferiore di società, questa ricerca di fondo è molto importante. Molti professionisti di venture capital hanno avuto precedenti esperienze di investimento, spesso come analisti nel mercato azionario; altri hanno conseguito MBA o hanno svolto ruoli dirigenziali in azienda. Tuttavia, i venture capitalist tendono a concentrarsi in un particolare settore. Un venture capitalist specializzato in assistenza sanitaria, ad esempio, potrebbe aver avuto una precedente esperienza come analista del settore sanitario.

Una volta che la due diligence è stata completata, l'impresa o l'investitore si impegnerà in un investimento di capitale in cambio di una quota azionaria nella società. Questi finanziamenti possono essere forniti tutti in una volta, ma più tipicamente il capitale offerto è diviso in round di investimento. L'impresa o l'investitore assume quindi un ruolo attivo nella società finanziata, consigliandola e monitorandone i progressi prima di fornire finanziamenti aggiuntivi.

L'investitore esce dalla società dopo un periodo di tempo, in genere da quattro a sei anni dall'investimento iniziale, avviando una fusione, acquisizione o offerta pubblica iniziale (IPO).

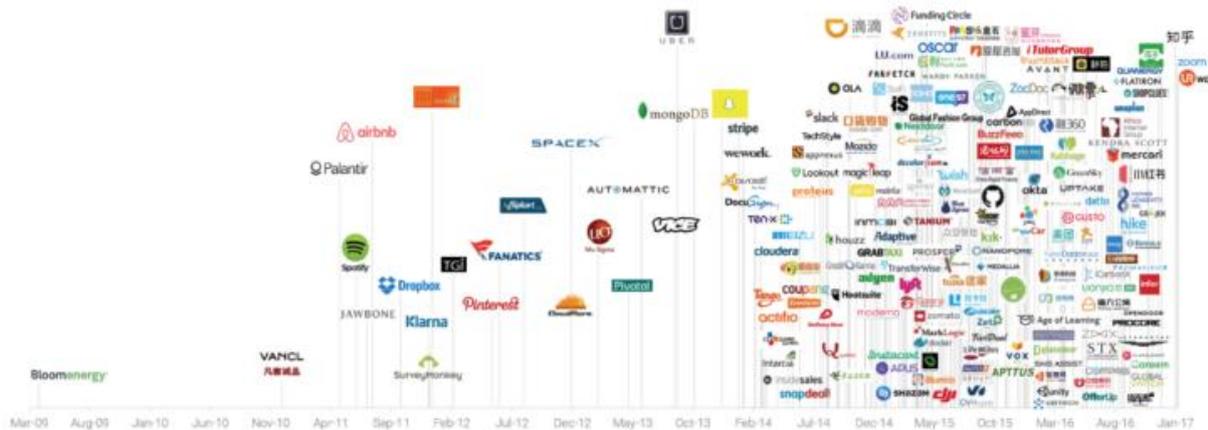
## Statistiche sul Venture Capital



17

Come si può notare dal grafico sopra riportato le statistiche degli investimenti dei Venture Capitalist disegnano sicuramente un trend positivo e ascendente. Nel 2018 le somme finanziate dai VC sono quasi raddoppiate rispetto al vicino 2016, passando 3.9 B di euro a 6.1 B di euro. Dallo snapshot a fianco al grafico si vede come gli investimenti sono stati indirizzati a startup di grande successo. I round d'investimento infatti vantano capitali considerevoli, ad esempio il round di serie E di Letgo è stato di \$ 500M, cifra di gran lunga fuori dagli investimenti standard nel Venture Capital.

<sup>17</sup> Materiale didattico, Politecnico di Torino



18

È interessante vedere da questo spaccato invece la crescita esponenziale delle startup nell'ultimo decennio. Al di là delle famose startup di successo, vi è numero elevato di piccole startup che sono nate negli ultimi 3-4 anni e sopravvivono sul mercato arricchendo questo ecosistema ogni anno sempre di più. Il contributo maggiore a questa crescita è dato soprattutto dai fondi di Venture Capital. Si potrebbe quindi concludere è sicuramente un periodo storico prospero per questa tipologia di fondi d'investimento.

## Venture Capital in sintesi

Si possono così sintetizzare quindi le caratteristiche di questa tipologia di investitori.

- *Dimensione investimento*: \$500.000 - \$10M;
- *imprese target*: solitamente si tratta di imprese operanti in settori innovativi, con prodotti già funzionanti, mercati consolidati, e tassi di rischio inferiori a quelli tipici degli investimenti dei Business Angels;

- *durata investimento*: 10 anni;
- *quota azionaria posseduta*: partecipazione di minoranza;
- *fase del ciclo di vita*: early stage;
- *aspettativa di rendimento sul capitale investito*: in media il 25%.

## Il Crowdfunding<sup>19</sup>

Il crowdfunding è un metodo per raccogliere capitale attraverso lo sforzo collettivo di amici, familiari, clienti e singoli investitori. Questo approccio attinge agli sforzi collettivi di un vasto gruppo di individui, principalmente online tramite social media e piattaforme di crowdfunding, e sfrutta le loro reti per una maggiore copertura ed esposizione.

Il crowdfunding è essenzialmente l'opposto dell'approccio mainstream alla finanza aziendale. Tradizionalmente, se si desidera raccogliere capitali per avviare un'impresa o lanciare un nuovo prodotto, è necessario definire il piano aziendale, le ricerche di mercato e i prototipi e quindi proporre il progetto agli attori sopra descritti (Venture Capital, Business angels ecc.).

Le piattaforme di crowdfunding, invece, forniscono all'imprenditore un unico "luogo" per costruire, mostrare e condividere il suo pitch e il suo progetto; questo approccio semplifica drasticamente il modello tradizionale. Ordinariamente, si passano mesi a setacciare la propria rete di contatti, a valutare i potenziali investitori e a spendere tempo e denaro per poterli sottoporre il progetto. Con il crowdfunding, è molto più facile avere l'opportunità di presentare la tua idea ad un'audience più

---

<sup>19</sup> <https://www.fundable.com/learn/resources/guides/crowdfunding/what-is-crowdfunding>

vasta e dare più modi per contribuire alla crescita dell'attività: sia investire un grosso capitale in cambio di azioni che contribuire con una piccola somma in cambio di un prodotto di prima esecuzione.

## **I vantaggi del crowdfunding**

Ci sono una serie di vantaggi per il crowdfunding rispetto ai metodi tradizionali. Ecco i principali:

- raggiungere un maggior numero di investitori attraverso una piattaforma di crowdfunding che possono vedere, interagire e condividere la tua campagna di raccolta fondi;
- presentare in maniera immediata e dettagliata la tua storia, il mercato potenziale, ma soprattutto la tua proposta di valore attraverso la creazione di una campagna di crowdfunding;
- condividere e promuovere la tua campagna attraverso social media, newsletter via e-mail e altre strategie di marketing online. Puoi inoltre raddoppiare il traffico indirizzando l'audience al tuo sito web, dove potranno analizzare la proposta più dettagliatamente;
- presentare il tuo concetto o business alle masse offre un'eccellente opportunità per convalidare e perfezionare la tua offerta. Mentre i potenziali investitori cominciano a manifestare interesse e fanno domande, raccoglierai feedback importanti e vedrai rapidamente se c'è qualcosa che manca nella tua proposta che si può migliorare;
- ottenere una maggiore efficienza: uno dei punti di forza del crowdfunding online infatti è la sua capacità di centralizzare e ottimizzare la raccolta fondi. Creando un profilo unico e completo a cui indirizzare i potenziali clienti e potenziali investitori, evitando di perseguire ciascuno di essi individualmente. Quindi, invece di impiegare sforzi e risorse per la stampa

dei documenti e l'aggiornamento manuale di ciascuno di essi, il crowdfunding online permette un aggiornamento automatico in tempo reale in un formato molto più accessibile, lasciando più tempo per la gestione la propria attività.

### **Le diverse tipologie di crowdfunding**

Proprio come ci sono modalità diverse di raccolta di capitale per le imprese per le diverse fasi della loro crescita, c'è una varietà di tipologie di crowdfunding. Il metodo di crowdfunding che scegli dipende dal tipo di prodotto o servizio che offri e dai tuoi obiettivi di crescita. I tre principali sono crowdfunding basati su donazioni, rewards e equity.

- *Donazioni.* In linea di massima, si può pensare a qualsiasi campagna di crowdfunding in cui non vi è alcun ritorno finanziario per gli investitori. Le iniziative comuni di crowdfunding basate sulle donazioni includono la raccolta di fondi per soccorsi in caso di calamità, enti di beneficenza, organizzazioni non-profit e spese mediche.
- *Rewards.* Il crowdfunding basato sui rewards coinvolge persone che contribuiscono alla tua attività in cambio di una "ricompensa", in genere rappresentata dal prodotto o dal servizio offerto dalla tua azienda. Anche se questo metodo offre ai sostenitori una ricompensa, è ancora generalmente considerato un sottoinsieme del crowdfunding basato sulle donazioni poiché non vi è alcun rendimento finanziario o azionario. Questo approccio è un'opzione molto popolare su piattaforme come Fundable, Kickstarter e Indiegogo.
- *Equity.* A differenza dei metodi basati sulle donazioni e sui rewards, il crowdfunding basato sull'equità consente ai contributori di diventare proprietari della vostra azienda attraverso

lo scambio di capitale per una quota azionaria. Come proprietari di azioni, i tuoi contribuenti ricevono un ritorno finanziario sul loro investimento in caso di exit oppure sotto forma di dividendo. Inoltre, possono vendere in qualsiasi momento le azioni acquistate al momento del crowdfunding.

## L'IPO<sup>20</sup>

Un'offerta pubblica iniziale, o IPO, è la prima vendita di azioni emesse da un'azienda al pubblico. Prima di un IPO la società è considerata privata, con un numero relativamente piccolo di azionisti costituiti principalmente da investitori iniziali (come i fondatori, le loro famiglie e amici) e investitori professionali (come venture capitalist o angel investors). Il pubblico, d'altra parte, è costituito da qualsiasi investitore individuale o istituzionale che non è stato coinvolto nei primi round di investimento della società e che è interessato ad acquistare azioni. Fino a quando le azioni di una società non vengono offerte per la vendita al pubblico, il pubblico non è in grado di investire in essa.

Le società pubbliche hanno migliaia di azionisti e sono soggette a rigide regole e regolamenti. Devono formare un consiglio di amministrazione e devono rendere pubbliche ogni anno informazioni finanziarie e contabili verificabili. Negli Stati Uniti, le aziende pubbliche riferiscono alla Securities and Exchange Commission (SEC). In altri paesi, le società pubbliche sono controllate da organi di governo simili alla SEC. Inoltre, le aziende pubbliche devono rispettare i regolamenti e i requisiti stabiliti dalle borse in cui sono quotate le loro azioni. Essere in una grande borsa comporta un notevole prestigio. Storicamente, solo le società private con alto e comprovato potenziale di

---

<sup>20</sup> <https://www.investopedia.com/university/ipo/ipo.asp>

redditività potevano qualificarsi per una IPO, e non era facile essere quotate. Oggi, con la concorrenza tra varie borse, i requisiti di quotazione si sono un po' allentati.

Perché scegliere un IPO? “Diventare pubblici” permette di raccogliere un grande capitale per l'azienda affinché possa crescere ed espandersi. Le società private hanno molte opzioni per raccogliere capitali, come il prestito, la ricerca di ulteriori investitori privati o l'acquisizione da parte di un'altra società. Ma, di gran lunga, l'opzione IPO aumenta notevolmente le somme di denaro raccolto. Alcune delle più grandi IPO fino ad oggi sono state:

- Alibaba Group (BABA) nel 2014 ha raccolto \$ 25 miliardi
- American Insurance Group (AIG) nel 2006 ha raccolto \$ 20,5 miliardi
- VISA (V) nel 2008 ha raccolto \$ 19,7 miliardi
- General Motors (GM) nel 2010 ha raccolto \$ 18,15 miliardi
- Facebook (FB) nel 2012 ha raccolto \$ 16,01 miliardi

### **i pro e i contro di un'IPO**

Pro:

- un gruppo eterogeneo di investitori per raccogliere capitali;
- fornisce alla società un costo del capitale più basso;
- aumenta l'esposizione dell'azienda, il prestigio e l'immagine pubblica;
- le aziende pubbliche possono attrarre talenti attraverso le stock option;
- facilitare le acquisizioni (in cambio di azioni);
- aumenta maggiormente il capitale raccolto rispetto ad altre opzioni;

Contro:

- la società è obbligata a divulgare informazioni finanziarie, contabili, fiscali e di altro tipo;
- significativi costi legali, contabili e di marketing;
- aumento del tempo, dello sforzo e dell'attenzione richiesti dalla direzione;
- rischio che il finanziamento richiesto non verrà aumentato se il mercato non accetta il prezzo dell'IPO;
- perdita di controllo dovuti ai nuovi azionisti, che ottengono diritti di voto e possono controllare le decisioni aziendali tramite il consiglio di amministrazione;

## Incubatori e Acceleratori

Spesso i termini "acceleratore" e "incubatore" vengono fraintesi. Tuttavia, ci sono alcune distinzioni chiave di cui bisognerebbe essere a conoscenza.

Acceleratori e incubatori, anche se in modo diverso, offrono agli imprenditori buone opportunità. I fondatori ottengono aiuto per far crescere rapidamente la loro attività e spesso aumentano notevolmente le possibilità di attrarre una società di venture capital (VC) per investire nella loro startup.

Iniziamo analizzando gli obiettivi di ciascuno di essi. Gli acceleratori "accelerano" la crescita di un'azienda esistente, mentre gli incubatori "incubano" idee dirompenti con la speranza di sviluppare un modello di business e costruire un'azienda di successo. Quindi, gli acceleratori si concentrano

sull'aumento delle dimensioni di un'azienda, mentre gli incubatori sono spesso più concentrati sull'innovazione.

Mentre entrambi sono stati diffusi in hub di avvio come la Silicon Valley, oggi giorno possono essere trovati in tutto il mondo. Sebbene la maggior parte delle persone associ acceleratori e incubatori a startup tecnologiche, la maggior parte accetta aziende da un'ampia varietà di industries.

## **L'INCUBATORE<sup>21</sup>**

Gli incubatori di imprese sono organizzazioni che offrono spazio operativo di co-working per startup. In tal modo, gli imprenditori godono di un ambiente di lavoro collaborativo con preziose opportunità di mentoring e networking, supporto finanziario e attrezzature condivise. In breve, offrono alle giovani compagnie nascenti un luogo caldo e sicuro per crescere e prosperare la loro idea di business.

Se un acceleratore è una serra per le giovani piante al fine di ottenere le condizioni ottimali per la crescita dell'azienda, un incubatore abbina i semi di qualità con il terreno migliore per lo sviluppo della startup.

Gli incubatori sono in circolazione da un po 'di tempo, ma il concetto ha cominciato a prendere piede negli anni '80 dopo che vari istituti universitari hanno deciso di avviare degli incubatori di imprese affiliati alle Università per offrire agli studenti migliori prospettive di lavoro. Avanzando di un paio di decenni, il valido ragionamento dietro la fondazione di quegli incubatori universitari ha portato alla creazione di migliaia di nuovi incubatori diversi in tutto il mondo.

La maggior parte degli incubatori più famosi, soprattutto all'inizio, sono americani. A seconda dello sponsor, un incubatore può essere focalizzato su uno specifico mercato oppure su diversi: essere

---

<sup>21</sup> <https://smallbiztrends.com/2017/06/what-is-a-business-incubator.html>

quindi verticale o orizzontale. Ad esempio, il Centro tecnologico di Houston è specializzato nel sostenere le start-up energetiche, le iniziative biomediche del Massachusetts a Worcester si concentrano sulla biotecnologia e l'incubatore di Chicago si concentra sulle società tecnologiche. Detto questo, ci sono anche molti incubatori di imprese non focalizzati su settori specifici. Incubatori come The Research Park presso l'Università dell'Illinois e il MGE Innovation Center di Madison, nel Wisconsin, sono riconosciuti come due dei migliori incubatori negli US.

### **Cosa offre un incubatore**

Nella maggior parte dei casi, le startup accettate nei programmi di incubazione si trasferiscono in quell'area geografica specifica. All'interno dell'incubatore, un'azienda perfezionerà la sua idea, costruirà il suo piano aziendale, lavorerà sulla coerenza tra mercato e prodotto, identificherà i problemi principali e verrà aiutata a risolverli.

Poiché la maggior parte delle startup non dispone né di esperienza né di una network adeguata, gli incubatori di imprese cercano di offrire agli imprenditori una serie di risorse essenziali e programmi di sviluppo utilissimi per la crescita dell'azienda. Ogni incubatore di imprese è diverso, ma la stragrande maggioranza fornisce alle aziende assistenza marketing, strumenti di analisi e ricerche di mercato, accesso a professionisti contabili, accesso a servizi di prestito o programmi di assistenza e consulenza legale. Tenendo presente che un numero enorme di incubatori continua a godere di partnership con college e università, le startup ospitate possono anche aspettarsi una sorta di accesso alle risorse delle Università in questione, come corsi o utilizzo di biblioteche.

## **Qual è l'obiettivo di un incubatore**

In poche parole, l'obiettivo di un incubatore è semplicemente quello di aiutare una startup ad avere successo. La maggior parte degli incubatori sono organizzazioni senza scopo di lucro che selezionano le aziende da ospitare e supportare. Ricevono finanziamenti in forma di sovvenzioni dal governo, di donazioni o di rendite dall'affitto dei locali. Misurando il loro successo utilizzando come KPI il successo delle startup ospitate. Gli incubatori hanno cugini ibridi, come gli acceleratori, i quali sono alla ricerca di un profitto. È bene ripetere quindi che l'obiettivo primario degli incubatori non è lucroso.

## **Vantaggi e svantaggi di un incubatore**

I benefici offerti da un incubatore sono molteplici. Accesso a finanziamenti, tutor, programmi di sviluppo di competenze e un ambiente di lavoro estremamente collaborativo come quello di co-working può fare la differenza in un contesto economico competitivo come quello odierno. Ci sono però anche benefici di importanza secondaria. Gli incubatori non chiedono equity all'azienda in cambio dell'accesso alle sue risorse, questo significa che sei in grado di approfittare di diversi benefici senza consegnare una quota della tua società a terzi.

Vi sono però anche alcuni svantaggi ad entrare a far parte di un incubatore di startup. Dal momento che la maggior parte degli incubatori sono organizzazioni senza scopo di lucro, non possono offrirti lo stesso accesso al capitale di cui potresti godere da un acceleratore o da un business angel. Inoltre, gli incubatori di imprese non sono così "efficaci" come gli acceleratori, il che significa che il supporto che ricevi da un incubatore sarà meno dedicato e più distaccato rispetto a quello che puoi ricevere da un acceleratore. Un incubatore è un luogo in cui la tua azienda generalmente vivrà e crescerà per

anni, quindi se vuoi ottenere risultati immediati, un incubatore potrebbe non essere adatto alle tue esigenze. Tuttavia, gli incubatori sono paradisi inestimabili e la maggior parte delle start-up dovrebbe cercare di avere accesso ad essi.

## **L'ACCELERRATORE<sup>22</sup>**

Gli acceleratori stanno giocando un ruolo sempre più importante nelle comunità di startup negli Stati Uniti, ma in genarle in tutto il mondo. Gli acceleratori supportano le startup orientate alla crescita attraverso l'istruzione, il tutoraggio e il finanziamento. Le startup entrano in acceleratori per un periodo di tempo fisso. L'esperienza all'interno dell'acceleratore è un processo di formazione intensa, rapida e coinvolgente volto ad accelerare il ciclo di vita di giovani aziende innovative, concentrando il valore di anni di apprendimento in pochi mesi.

Una delle grandi differenze tra acceleratori e incubatori riguarda il modo in cui sono strutturati i singoli programmi. I programmi di accelerazione di solito hanno un tempo prefissato in cui le singole aziende trascorrono da poche settimane a qualche mese lavorando con un gruppo di mentori per sviluppare la propria attività. Y Combinator, Techstars e Brandery sono alcuni degli acceleratori più noti.

I programmi di accelerazione sono in genere molto selettivi. Ad esempio Y Combinator accetta circa il 2% delle application che riceve e Techstars di solito solo l'1%. Alle startup scelte viene

---

<sup>22</sup> <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>

generalmente concesso un piccolo investimento iniziale e l'accesso a una grande rete di mentori, in cambio di una piccola quota di capitale aziendale. La rete di mentori, in genere composta da dirigenti di startup, venture capitalist, esperti del settore e altri investitori esterni, è spesso il più grande valore apportato da un acceleratore.

Riassumendo, gli acceleratori possono avere un effetto positivo sulle prestazioni delle startup con cui lavorano, anche rispetto ad altri investitori chiave nella fase iniziale. Inoltre è stato dimostrato che gli acceleratori possono avere un effetto positivo attirando finanziamenti, apportando quindi benefici significativi all'economia locale di una particolare regione.

### **Il processo di accelerazione**

Il processo di accelerazione di una startup si sviluppa generalmente come di seguito.

1. *Application e accettazione.* Gli acceleratori più noti sono difficili da raggiungere. Generalmente solo dall'1% al 3% delle startup viene accettato. Non hai l'obbligo di accettare e aderire al programma, fino a quando non firmi i documenti.
2. *Ottenimento dei finanziamenti.* Uno dei motivi principali per cui gli imprenditori e i gruppi fondatori scelgono il percorso dell'acceleratore è la possibilità di raccogliere capitale. Gli acceleratori offrono in genere un finanziamento iniziale in cambio di equity nella società. Questo può variare da \$ 10.000 a oltre \$ 120.000.
3. *"Focus".* Uno dei grandi vantaggi di questo programma è l'attenzione rivolta agli imprenditori. Vengono lanciati in un processo intensivo che dura circa dai 3 ai 6 mesi, in cui i partecipanti sono costretti a concentrarsi a pieno e progredire significativamente sotto la guida dei vari mentori.
4. *Imparare.* L'apprendimento è un componente molto importante del programma, e si svolge attraverso seminari, workshop e opportunità di tutoraggio, coprendo una vasta gamma di

argomenti rilevanti per il lancio di un'impresa, alcuni dei quali sono spesso focalizzati sul lato legale e sulla pratica del pitching.

5. *Rete*. Durante questo periodo gli imprenditori avranno l'opportunità di fare *networking* con i loro colleghi, altri fornitori di servizi/prodotti simili e potenziali investitori. Queste connessioni possono rivelarsi di inestimabile importanza. Soprattutto per i futuri sforzi per la raccolta di capitale.
6. *Demo day*. Il programma degli acceleratori culmina con un giorno di dimostrazione. In cui le startup presentano i loro progetti. I giorni della *demo* potrebbero essere rivolti a un gruppo di investitori attivi. I fondatori in genere metteranno insieme 15 o 20 diapositive che includeranno nei loro *pitch* come parte della presentazione.

### **Vantaggi e svantaggi dell'acceleratore<sup>23</sup>**

#### **Pro:**

- Il vantaggio più evidente di un programma di accelerazione è la rete di persone con cui entri in contatto. Sei a contatto non solo con mentori e consulenti, ma anche aziende e investitori.
- I tuoi "vicini" (nello stesso acceleratore), potrebbero aiutarti a trovare una soluzione ad un problema che non avresti mai trovato. Quindi il potere del networking è fortissimo. Oltre al fatto che in un ambiente di accelerazione, tutti intorno a te stanno lavorando sodo. Questo ti aiuta ad essere motivato e a non perdere il focus sul tuo obiettivo.
- Un altro beneficio rilevante è il riconoscimento del marchio: alcuni programmi di accelerazione sono molto prestigiosi. Quando altre aziende, potenziali dipendenti, investitori vedono che sei entrato in un programma di questo calibro, è facile distinguersi

---

<sup>23</sup> <https://www.forbes.com/sites/theyec/2013/09/20/the-pros-and-cons-of-accelerators-for-startups/#7e4a70f022e3>

dalle altre start-up nel tuo settore. Per una giovane startup, è tutta una questione di progresso e capacità di differenziazione dai concorrenti.

**Contro:**

- Il primo lato negativo è sicuramente rinunciare a una quota della tua azienda per soli sei mesi di programma. Detto questo, l'effetto dell'acceleratore è in realtà più duraturo di sei mesi. Sei collegato alla network dell'acceleratore per tutta la vita, e questa connessione non ha prezzo.
- Allineare le esigenze aziendali con le esigenze dell'acceleratore non è cosa facile. Molte startup sono concentrate troppo sulla raccolta di capitale esterno, mentre potrebbe essere più utile per loro una crescita lenta attraverso metodi alternativi come il bootstrapping (molto più capital-efficient). Quindi alcune volte vi è discordanza tra l'acceleratore e la startup.
- Molti eventi di estrema importanza che potrebbero fornirti quegli ingredienti necessari per ottenere un boost considerevole, oppure potrebbero farti incontrare quell'investitore che finanzia il tuo prossimo round investimento.

## Il caso Byhours

### Il settore alberghiero<sup>24</sup>

#### **Analisi dell'incidenza della tecnologia sull'industria turistica: la rivoluzione digitale 2.0**

Oggi giorno, ormai da alcuni anni a questa parte, la società in generale e i più giovani in particolare, sono collegati alle nuove realtà dei *social network*. Le aziende, che hanno trovato in queste reti nuove possibilità di diffondere i loro messaggi e le loro pubblicità e di espandere i loro canali di comunicazione, si stanno a loro volta adattando ed integrando a questi nuovi mezzi. La rivoluzione del Web 2.0 ha portato con sé tanti vantaggi e nuove opportunità, sia per i produttori, come per i consumatori; in particolare a chi sviluppa la propria attività nel settore turistico, come catene alberghiere, agenzie di viaggio e grossisti, compagnie aeree e pagine di confronto prezzi online. La cosiddetta rivoluzione ha infatti sposato al meglio il mercato turistico, offrendo molteplici possibilità di crescita e maggiore sviluppo del settore. Il mercato del turismo ha subito notevoli cambiamenti grazie all'avvento di Internet e delle nuove tecnologie. Internet ha facilitato la crescita delle imprese turistiche, agevolandole in vari aspetti, come con l'ottimizzazione dei costi gestionali, la ridefinizione delle strutture organizzative e l'aumento della capacità di generazione di valore per i clienti. Per le imprese diventa oggi fondamentale capire come il consumatore si muova nella rete, quali siano le sue ricerche e i suoi fabbisogni. Questo proliferare dei siti web è dovuto senza alcun dubbio alla forte richiesta da parte dei consumatori di reperire informazioni. I consumatori turistici online desiderano avere un contatto diretto con il fornitore, per reperire un maggior numero di informazioni, e per risparmiare; grazie a Internet si riduce infatti la necessità di ricorrere a intermediari e dunque alle relative commissioni delle varie imprese turistiche. Molte strutture alberghiere e fornitori di servizi turistici di vario genere offrono al cliente la possibilità di prenotare,

---

<sup>24</sup> Materiale aziendale interno

acquistare e pagare per il servizio facendo uso di strumenti come e-mail e bonifici e transazioni con carta di credito online. Il consumatore che decide di acquistare un viaggio on line ha un rapporto diretto con le fasi di pianificazione del viaggio, non ha più bisogno di recarsi in agenzia di viaggi per conoscere i prezzi dei voli aerei, conoscere gli orari dei treni, le tariffe e qualsiasi tipo di informazione a livello turistico. Grazie ai nuovi sistemi di prenotazione online e alla loro facilità d'utilizzo, potrà prenotare direttamente dal proprio computer e quindi pagare tramite carta di credito il suo viaggio. L'avvento di Internet ha perciò rappresentato un fenomeno del tutto nuovo, capace di avvicinare alle tecnologie grandi masse di consumatori. Oggi si può affermare che ogni struttura ricettiva che si rispetti, hotel, agenzia di viaggi, tour operator, agriturismo, selviturismo, bed and breakfast, guest house e compagnie aeree disponga di un sito web, nel quale il consumatore possa in tutta libertà consultare le offerte, verificare e comparare i prezzi, guardare foto e organizzare il cosiddetto viaggio fai da te. Un esempio sono le agenzie di viaggi online come eDreams, lastminute.com, Volagratis ed Expedia, che offrono la possibilità di organizzare le proprie vacanze combinando voli di diverse compagnie aeree e hotel di molteplici strutture alberghiere. Il mercato online diventa sempre più competitivo, gli operatori del settore stanno dunque investendo molto in tecnologia; per i prossimi anni si prevede un ulteriore sviluppo di questo fenomeno. In Italia, la percentuale degli alberghi prenotabili online, benché ci siano stati dei grandi passi in avanti, rimane ancora bassa in confronto a quella degli altri Paesi europei ed extra-europei. Ciò nonostante il 52% delle prenotazioni avviene via internet.<sup>25</sup> Non solo la diffusione di portali turistici che permettono di mettere a confronto le offerte, ma soprattutto i commenti dei clienti che hanno utilizzato le strutture sono fattori chiave di cambiamento del mercato in questi anni: ricerche recenti indicano che il passaparola dei clienti, che attribuiscono punteggi alle strutture in base alla loro soddisfazione, è in grado di spostare le decisioni di oltre un terzo degli acquirenti. Tra i cosiddetti *social travel* più

---

<sup>25</sup> [https://www.travelnostop.com/news/dati-e-statistiche/stranieri-italia-sceglie-hotel\\_422897](https://www.travelnostop.com/news/dati-e-statistiche/stranieri-italia-sceglie-hotel_422897)

conosciuti possiamo ad esempio trovare Tripadvisor, un portale online che assiste i clienti nella raccolta di informazioni di viaggio, la pubblicazione di recensioni e opinioni su contenuti legati ai viaggi con la presenza di forum interattivi. Attualmente però ciò che è al centro sono i social network come Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn che hanno avuto un grosso impatto sul mercato turistico. I social network hanno di fatto determinato una vera e propria rivoluzione nelle abitudini delle persone di relazionarsi e di comunicare, e tutto ciò non riguarda soltanto l'aspetto privato, ma riguarda anche altri settori come appunto quello turistico dove i viaggiatori adottano pratiche sempre più diffuse di condivisione delle informazioni, di contenuti di testo, di immagini e video. Si tratta di contenuti che influenzano le scelte, orientano i consumi, premiano o bocchiano quelle imprese e offerte turistiche che non mantengono le promesse, la cui qualità rapportata al prezzo non soddisfa a pieno le aspettative dei turisti che si diffondono rapidamente nel web, nelle community in quei luoghi di aggregazione virtuali, che poi tanto virtuali non sono perché impattano anche economicamente sulle attività delle imprese e sulle stesse destinazioni turistiche: basti pensare che il 34% non compra più un prodotto se legge commenti negativi online, e che il 52% degli utenti invece è più propenso ad acquistare un prodotto di cui legge opinioni positive sempre più presenti in rete.



Figura 6

Si registra così una crescita del 3% sul 2014, generata sia dalla componente tradizionale (+1%, a differenza di una sostanziale stabilità nel 2014) sia soprattutto dalla componente più innovativa che passa attraverso i canali digitali (+11%, leggermente superiore alla crescita a consuntivo dello scorso anno del 9%). Il mercato digitale arriva nel 2015 ad un valore complessivo di 9,5 miliardi di euro (Figura 6). Se segmentiamo la spesa digitale (cioè il transato generato online per l'acquisto tramite e-commerce di un prodotto in ambito turismo) nei tre prodotti oggetto di indagine, ovvero strutture ricettive, trasporti e pacchetti viaggio, si evidenziano sempre crescite positive ma con minori differenze. In particolare, il transato digitale delle strutture ricettive vale circa 1,5 miliardi di euro nel 2015, in crescita del 12% rispetto al 2014, e pesa il 16% del mercato online complessivo. I trasporti valgono poco più di 6,8 miliardi di euro nel 2015, in crescita del 9%, e pesano il 72% del mercato; i pacchetti viaggio valgono invece quasi 1,2 miliardi di euro, in crescita del 13%, e pesano poco più del 12% del mercato. Guardando ai canali digitali da cui provengono gli acquisti emerge che: il transato derivante dai canali diretti online (i siti delle singole Strutture, dei servizi di

Trasporti e dei Tour Operator) ha registrato nel 2015 una crescita del 10%; i canali indiretti, le OTA (Online Travel Agency) e gli Aggregatori crescono invece del 14% (Osservatori.net, 2015).

### **Il ruolo delle OTA nell'esperienza turistica**

I portali di prenotazione (OTA) sono stati prede ambite e criticate sin dal loro arrivo in scena, nei primi anni Duemila. Oggi generano il 13% delle prenotazioni globali e crescono ogni anno del 12%. Le regine del mercato alberghiero sono loro. C'è chi considera le OTA un semplice intermediario fra domanda e offerta di camere. Tuttavia, secondo un report di PhoCusWright, i portali offrono qualcosa in più: una visibilità a livello internazionale, per esempio, e un prezioso strumento di marketing. Una ricerca della società americana PhoCusWright, *Online Travel Agencies: More Than Distribution Channel*, realizzata grazie a Expedia Lodging Partner Services, spiega il ruolo delle OTA nel mercato online, con lo scopo di incoraggiare gli albergatori a usare i portali come una parte integrante delle proprie strategie di marketing e distribuzione. I portali di prenotazione offrono una piattaforma efficace e affidabile ai consumatori per scegliere e acquistare soggiorni e condividere online le proprie esperienze di viaggio. Nel 2013 Expedia e soci hanno generato vendite per 150 miliardi di dollari. Ora come ora, rappresentano il 38% del mercato globale online e il 13% del mercato complessivo. Le OTA si rivolgono a più segmenti di consumatori: leisure, business e gruppi. Sono strumenti di marketing, di informazione, di ricerca e di prenotazione dei soggiorni e sono accessibili da più dispositivi, mobile e non. Su scala mondiale, il mercato del turismo continua a crescere. E sempre più persone prenotano online i propri soggiorni: nei prossimi due anni ci si attende un incremento dell'11% delle prenotazioni concluse su Internet, senza contare che la prossima generazione acquisterà i suoi primi viaggi online. Per questi motivi, catturare la domanda

internazionale di viaggi è un compito sempre più difficile e oneroso. Basta pensare che Expedia ha 150 siti di prenotazioni in oltre 70 Paesi, con 17 siti localizzati in più di 30 lingue. La nuova frontiera delle prenotazioni online sono i Paesi emergenti dell'America Latina, dell'area Asia-Pacifico e dell'Est Europa: è in queste regioni che si registrano tassi di crescita a doppia cifra.

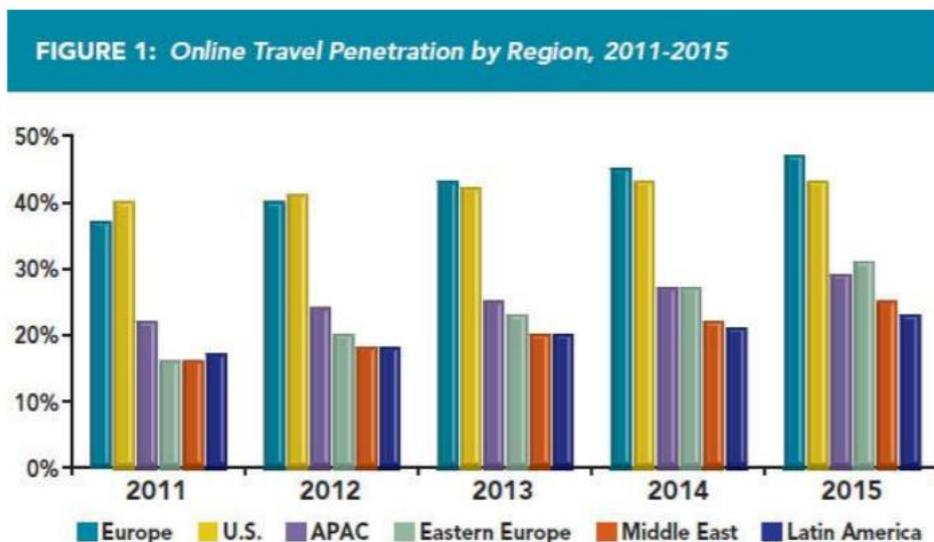


Figura7

Figura 7: Grafico indicante il grado di penetrazione delle OTA nei vari mercati turistici dei differenti continenti (Le OTA? Molto più che un canale di distribuzione, Fonte: hotelcinquestelle.cloud, novembre 2014).

I portali sono gli strumenti di prenotazioni preferiti dai viaggiatori di Stati Uniti ed Europa. I consumatori, soprattutto i più giovani, preferiscono la varietà di offerte delle OTA ad altri canali di prenotazione. Perché scelgono le OTA? Perché sono a caccia della miglior sistemazione possibile, in linea con le proprie preferenze e il proprio budget. I portali consentono di confrontare le tariffe e le offerte e di leggere le recensioni degli altri. Le OTA, poi, offrono un vantaggio non trascurabile quando in gioco ci sono le recensioni: diversi portali, per l'appunto, propongono solo recensioni verificate, al contrario di TripAdvisor, per esempio. I portali consentono agli hotel di intercettare la domanda di camere di quel segmento di pubblico storicamente meno fedele ai brand delle catene

alberghiere, ma non per questo meno prezioso. In particolare, le OTA possono aiutare gli albergatori a raggiungere i viaggiatori:

- meno fedeli;
- più giovani;
- con più possibilità di spesa.

Solo una parte dei viaggiatori si dimostra fedele nel tempo al brand di una o più catene alberghiere. Non è tutto. Quasi la metà dei membri dei programmi fedeltà delle catene alberghiere sfrutta poco, o per niente, i vantaggi a loro riservati in fase di prenotazione. Quali sono i fattori che influenzano la scelta dell'hotel per i viaggiatori leisure? Nell'ordine, il prezzo, la location ed eventuali esperienze precedenti. I programmi fedeltà sono assai poco influenti. Per gli hotel, le OTA sono più che un canale di distribuzione. I portali esercitano un'influenza sui consumatori simile a quella dei motori di ricerca e dei metamotori: propongono ai viaggiatori un percorso completo, dalla scelta della destinazione al racconto online della propria esperienza. Secondo la ricerca di PhoCusWright, quindi, gli albergatori non dovrebbero considerare le OTA come dei costosi canali di distribuzione. Per esempio, una parte delle commissioni guadagnate dalle OTA viene reinvestito nelle campagne di marketing: in generale, gli hotel investono fra il 6 e il 9% dei loro ricavi in marketing e vendite, contro il 35-40% delle OTA. Come l'albergatore dovrebbe valutare la propria adesione ai portali? Per esempio, considerando il cosiddetto Billboard Effect, ossia la capacità delle OTA di moltiplicare la visibilità online di ogni hotel. Essere presenti sulle OTA, quindi, sarebbe un po' come l'effetto cartellone pubblicitario lungo la strada: la gente lo vede, cerca il nome dell'hotel su Google e prenota direttamente. Secondo questa teoria, insomma, le OTA aiuterebbero a incrementare il numero di prenotazioni dirette degli alberghi. In conclusione, quindi Le OTA offrono una piattaforma di promozione e vendita a tutti gli albergatori. Evitarle, secondo lo studio di PhoCusWright, è

impossibile. Gli albergatori dovrebbero adottare i portali come parte delle loro strategie di marketing e distribuzione. Quali strumenti offrono agli albergatori?

- accesso all'inventario e alle tariffe in tempo reale;
- strumenti di marketing e di misurazione dei risultati;
- manager e assistenti competenti;
- opportunità promozionali.

Chi sa gestire con saggezza tariffe, inventario e attività promozionali e usa le OTA come strumenti di marketing, ricerca e distribuzione ha ottime possibilità di aumentare i propri profitti. Il più delle volte, l'onere tocca agli hotel e ai loro consulenti di marketing, che dovranno far buon uso delle informazioni e degli strumenti a disposizione per adottare le strategie di promozione e di distribuzione più coerenti, sia per il breve che per il lungo periodo.

### Un modello di business innovativo: il concetto di "microsoggiorno"<sup>26</sup>

Byhours è una OTA spagnola, nata nel marzo 2012 a Barcellona. Tutto ebbe inizio quando il fondatore Christian Rodriguez chiese all'esperto dell'hotelliere Guillermo Gaspart, perché mai non si potesse scegliere l'orario di ingresso in hotel al momento della sua prenotazione. Da qui è nata l'idea di occuparsi di microsoggiorni alberghieri, di microstay. Un microstay è una prenotazione di Hotel per meno di 24h, con la quale puoi scegliere l'orario di check-in, la durata del soggiorno ed effettuare il check-in a qualsiasi ora, di giorno e di notte.

"Alcune volte è necessario fare una sosta da un viaggio, partecipare a una videoconferenza importante, o fronteggiare ritardi e cancellazioni. Questo ci ha portato a pensare che, seppur per

---

<sup>26</sup> Materiale aziendale interno

diversi motivi, i servizi di un hotel, ma per un lasso di tempo limitato, sarebbero la soluzione migliore". (Guillermo Gaspart, co-fondatore di ByHours).

La formula è utilizzata soprattutto da uomini d'affari e da viaggiatori. In particolare ByHours è utilizzata dal 50% degli utenti per viaggi di lavoro, mentre il 30% lo utilizza per viaggi di piacere e il 15% per prenotare hotel di lusso.

La formula del *Microstay* va incontro alle necessità del viaggiatore che ha bisogno di un luogo che lo ospiti per qualche ora, ad esempio, quante volte capita di avere tempo libero prima del treno prenotato e non sapere dove trascorrere quelle mezz'ore se non in stazione? Oppure si pensi alle ore trascorse in aeroporto causa ritardo o quando il volo viene cancellato, e se si potesse soggiornare in un albergo per quel periodo di tempo di qualche ora? Se si viaggia per lavoro, quante volte può capitare di avere bisogno di un luogo dove risposarsi, farsi una doccia o solo cambiarsi e prepararsi per una conferenza importante?

Tutti questi bisogni ancora insoddisfatti hanno reso il modello di business proposto da Byhours non solo innovativo ma anche di grande successo.

ByHours piace anche agli hotel, perché permette di riempire tutte le stanze a disposizione e di utilizzarle più volte in un giorno. Avere stanze libere infatti ha un costo in termini di pulizie e altri costi fissi, come acqua ed elettricità. ByHours ha calcolato che per un hotel 3 stelle, ogni stanza libera costa intorno ai 31 euro al giorno in media, per un hotel 4 stelle il costo arriva a 46 euro in media fino a salire ai 62 euro per uno a 5 stelle. Inoltre, la soluzione proposta dalla startup potrebbe essere impiegata anche per risolvere il problema della stagionalità, quindi aiutar le strutture alberghiere a soddisfare quella domanda che cala in alcune stagioni dell'anno. Byhours permette infatti di impiegare questo stock di stanze, che altrimenti rimarrebbero vuote, in maniera alternativa, non solo coprendo i costi fissi ma anche generando un profitto extra. Per questo motivo la soluzione offerta da Byhours è un servizio complementare e non sostitutivo, del quale gli hotel

dispongono e possono utilizzare quando lo ritengono necessario con assoluta flessibilità. Si può notare facilmente come la soluzione innovativa proposta da questa startup non solo incontro ai bisogni dei clienti, ma soddisfi efficacemente gli interessi degli albergatori. Infatti, è proprio facendo incontrare domanda e offerta su un mercato totalmente nuovo che Byhours è riuscita in poco tempo nascere e crescere fino a diventare leader nel settore del microsoggiorno.

## BUSINESS MODEL CANVAS

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
Hotels partner	Acquisizioni di hotel partners  Implementazione della piattaforma e app mobile  Campagne marketing per conoscere il servizio	Byhours si propone di offrire ai viaggiatori un modo alternativo di prenotare una stanza d'albergo pagandola solo per la permanenza effettiva in hotel: il pacchetto orario.	Iscrizione al servizio tramite App mobile o webpage (nessuna tassa d'iscrizione)  Ricezione di un bonus del 10-20 % sulla prima prenotazione con Byhours	Viaggiatori per piacere  Viaggiatori per lavoro  Clienti per "esigenza" (perdita di un treno, ritardo di un volo, ecc.)
	<i>Key Resources</i>  Risorse umane  Attrezzature informatiche e non per svolgere le mansioni esercitate dalle risorse umane  Uffici		<i>Channels</i>  Internet: Portale della compagnia (webpage) applicazione mobile	
<i>Cost Structure</i>  Salario dipendenti  Costo del database e dei sistemi informativi  Costi pubblicitari e di marketing		<i>Revenue Streams</i>  Unico revenue stream è la commissione pagata dagli hotel partner per usufruire del servizio		

## **Come funziona il microsoggiorno**

Il microsoggiorno può durare 3, 6 o 12 ore a partire dall'orario scelto per il check-in, queste tre possibilità di prenotazione sono dette "pacchetti di ore". Ogni hotel decide il prezzo per ognuno dei pacchetti di ore, seguendo però alcune indicazioni suggerite dalla startup. Tenzialmente, il pacchetto di 3 ore corrisponde al 35% della tariffa notturna, il pacchetto di 6 ore costa il 50% della tariffa notturna, mentre il pacchetto di 12 ore arrivano a costare l'85% della tariffa notturna. Queste sono percentuali consigliate, in modo da mantenere una certa competitività di prezzo sul mercato: il cliente non sarà mai disposto a pagare un pacchetto di 3 ore tanto quanto un soggiorno di 24. In verità, le percentuali dei pacchetti sono contrattabili dall'hotel che decide di unirsi a Byhours, sempre però rispettando alcuni range per ogni pacchetto orario. Il potere di contrattazione dei pacchetti da parte degli hotel dipende da alcuni fattori strategici, quali la posizione geografica dell'hotel e il livello di lusso della struttura. Una location strategica, ad esempio vicino ad un aeroporto o ad una stazione di trasporti sarà potenzialmente molto più attraente per il cliente. Così come un hotel di lusso offre un livello di servizio che altri competitors non offrono. Queste condizioni permettono di poter alzare la percentuale dei pacchetti orari, generando così più profitto sia per l'hotel che per la startup.

La prenotazione permette di usufruire di tutti i servizi inclusi in hotel: dal Wifi, alla doccia, dal letto alla piscina per nuotare. Questo è uno dei motivi per cui Byhours è così attraente per il cliente, basta immaginare a quante volte si è desiderato usufruire di alcuni servizi nelle strutture alberghiere più di lusso. Ora con Byhours ciò diventa possibile ad un prezzo ridotto molto più affrontabile rispetto ad un pernottamento tradizionale. Nella maggior parte dei casi (più del 70% secondo i dati ByHours) le prenotazioni avvengono il giorno stesso. ByHours nasce come un servizio last minute, in quanto la necessità di soggiornare per poche ore è spesso dettata dall'emergenza: perdendo un treno, un aereo, oppure solo per riposarsi qualche ora. Da ciò nasce anche la flessibilità del servizio: un hotel

può decidere se caricare la disponibilità di uno stock di stanze che ha libero in qualsiasi momento della giornata. Questa operazione può essere effettuata sia direttamente dal personale dell'albergo attraverso l'accesso alla sezione admin del portale Byhours, piattaforma estremamente *user-friendly* nella quale l'albergatore può gestire con assoluta facilità il suo stock di stanze; oppure la stessa operazione essere eseguita indirettamente contattando il team Byhours di *otimizacion* (la funzione di questo ufficio verrà approfondita in seguito).

### **Come genera profitto Byhours**

Avendo descritto il modello di business innovativo di Byhours abbiamo capito in che modo riesce a raggiungere il proprio segmento di clientela. Ma in che modo riesce questa startup a generare profitto? Byhours guadagna principalmente in due modi diversi:

- attraverso i clienti B2C;
- attraverso i clienti B2B (hotel).

Analizzando i clienti B2C, il margine di Byhours è costruito su una cosiddetta booking fee. Infatti, il cliente pagherà una tariffa di prenotazione sul sito web o sull'applicazione, al momento della prenotazione tramite carta di credito, al fine di verificare se il consumatore abbia sufficiente fondo. Al momento del check-in invece, il cliente pagherà il restante direttamente alla reception dell'albergo.

Per quanto riguarda il guadagno sui clienti B2B: l'hotel dovrà pagare una commissione sul venduto. Alla fine del mese, l'azienda emanerà una fattura, la quale dovrà essere pagata entro 30 giorni dall'hotel. La commissione è l'unico costo di ByHours per gli hotel e la principale fonte di guadagno della startup. È chiaro che l'hotel potrà sfruttare le promozioni per vendere di più con il servizio di

microsoggiorni, ad esempio potrà offrire colazioni/bottiglie di spumante omaggio, ore gratis, suite con varie caratteristiche ad un prezzo maggiorato, ecc.

Se la più grande entrata di Byhours in termini economici è la commissione pagata dall'hotel partner, andiamo a scoprire a quanto ammonta questa cifra. La commissione che Byhours propone al momento del primo contatto con il potenziale partner è il 18% su ogni stanza venduta attraverso la piattaforma dei microsoggiorni. Non vi è alcun costo di entrata o tassa annuale, si tratta di una percentuale che va applicata a tutte le stanze vendute dall'hotel. Questa percentuale tuttavia non è fissa ma negoziabile e può scendere fino a 15% per gli hotel singoli. Per quanto riguarda invece le commissioni negoziate con le catene il discorso è diverso. Infatti, bisogna tenere presente che Byhours vanta partnership con alcune delle catene alberghiere più grandi al mondo come BestWestern, Marriot, Hilton ecc. con le quali ha concordato una commissione di favore del 12%. Solo alla catena Ibis Byhours ha concesso una commissione dell'8%, dovuto al fatto che questa catena ha messo a disposizione della startup moltissime delle sue strutture in tutto il mondo.

## Il mercato e i competitors<sup>27</sup>

Il mercato di Byhours è fortemente internazionale. Per quanto riguarda i numeri, questa start-up spagnola, ha accordi con più di 3000 hotel in tutta Europa, dove le regioni principali sono Spagna, Germania, Italia e Francia; Sud America, con Argentina, Colombia e Cile; Emirati Arabi Uniti.

Byhours però non è stata l'unica a pensare di poter vendere una camera di albergo per un periodo inferiore al classico soggiorno di 24h, anche solo per qualche ora, aumentando l'occupazione delle 'hotel e generando una crescita dei profitti senza andare a rovinare la strategia aziendale. Infatti, nasce più o meno parallelamente a Byhours un'altra società con un'idea simile: Dayuse.

---

<sup>27</sup> Materiale aziendale interno

Quello che offre Day-use è pagare il servizio per il tempo che lo si usa, vale a dire pay-per-use invece di utilizzare i pacchetti orari come Byhours. Andiamo però ad analizzare le principali differenze tra i due servizi in particolare evidenziando i punti di forza di Byhours che le permettono di essere leader del settore.

- Con ByHours il cliente può scegliere i pacchetti di ore, più offerta rispetto a una OTA come DayUse che offre un numero di ore ben determinato.
- i prezzi di ByHours sono più mirati al pay per use rispetto ai suoi competitors
- con ByHours il cliente ha più flessibilità nello scegliere l'ora di check in e di check out.
- Il check in può essere effettuato, in teoria (a discrezione della disponibilità del check in studiato ed offerto dall'hotel) sia di giorno che di notte, mentre DayUse permette il check in solo nelle ore diurne.
- Con Byhours vi è la possibilità di rescindere il contratto in qualsiasi momento senza nessuna penalità economica.

## Il fundraising di Byhours



### BYHOURS

BYHOURS is the first microstays hotel booking platform.

Barcelona, Catalonia, Spain

Categories	Apps, Hospitality, Mobile, Tourism, Travel
Headquarters Regions	European Union (EU)
Founded Date	Mar 1, 2012
Founders	Christian Picard, Christian Rodriguez, Guillermo Gaspart, Hugo Palomar
Operating Status	Active
Last Funding Type	Venture - Series Unknown
Number of Employees	11-50
Legal Name	ByHours Travel SL
<hr/>	
IPO Status	Private
Company Type	For Profit

Come si può notare dall'immagine Byhours è una startup innovativa che opera nel settore alberghiero nata nel marzo del 2012 a Barcelona, in Catalonia (Spagna). È stata fondata da Christian Picard, Christian Rodriguez, Guillermo Gaspart, Hugo Palomar. Oggi rimangono in azienda solo due dei Fondatori: Guillermo Gaspart, esperto nel settore alberghiero, Christian Rodriguez, imprenditore catalano di successo.

Byhours è ormai attiva da 7 anni, sicuramente una vita abbastanza lunga per essere una startup. Infatti, nonostante abbia ricevuto diversi round d'investimento la società ha raggiunto il BEP solo in Spagna, il suo mercato di origine.

Oggi conta poco meno di 50 dipendenti, e il numero continuerà a crescere in seguito ai progetti di espansione sia in Europa che in LATAM. Fino ad oggi Byhours ha ottenuto finanziamenti per un capitale totale di \$9.6 M, affrontando 4 round d'investimento.

Number of Funding Rounds

4

Total Funding Amount

\$9.6M

Announced Date	Transaction Name	Number of Investors	Money Raised	Lead Investors
Dec 18, 2017	 Venture Round - BYHOURS	8	€3M	—
Sep 5, 2016	 Venture Round - BYHOURS	3	€1.5M	HOWZAT Partners, HR Ventures
Apr 28, 2014	 Venture Round - BYHOURS	2	\$3.6M	Axon Partners Group, Mediaset
Jul 26, 2013	 Seed Round - BYHOURS	2	€600K	—

## SEED ROUND<sup>28</sup>



### Seed Round - BYHOURS

Organization Name	 BYHOURS
Announced Date	Jul 26, 2013
Funding Type	Seed
Funding Stage	Seed
Money Raised	€600K

Number of Investors

2

Investor Name
 Caixa Capital Risc
 Cabiedes & Partners

Il Seed round di Bhours è avvenuto nel luglio del 2013, prevedeva un finanziamento di 600K di euro, sostenuto da *Caixa Capital Risc* il branch di Caixa Bank che si occupa d'investimenti in primi round di startup ad alto contenuto innovativo e *Cabiedes & Partners*, un fondo di Venture Capital spagnolo.

<sup>28</sup> <http://www.finsmes.com/2013/07/byhours-com-raises-e600k-funding.html>

Byhours, al tempo, aveva già lanciato il suo servizio in Spagna, maggiormente in Catalonia, sfruttando il forte network con le più prestigiose strutture alberghiere di uno dei fondatori, Guillermo Gaspart. L'azienda vantava già importanti partnership con le maggiori catene di hotel del territorio: *ABBA, Husa, H10, AC, Tryp, Sercotel, e Odigeo*.

Byhours utilizzò il capitale raccolto principalmente per consolidare il suo prodotto nel mercato spagnolo, e per espandersi all'estero.

## SERIES A ROUND<sup>29</sup>



### Venture Round - BYHOURS

Organization Name	 BYHOURS
Announced Date	Apr 28, 2014
Funding Type	Venture - Series Unknown
Money Raised	\$3.6M

Number of Investors 2

	Investor Name
	Mediaset
	Axon Partners Group

Successivamente, nell'aprile del 2014 Byhours ha ricevuto un importantissimo round investimento ed è riuscita a raccogliere \$ 3,6M. I partecipanti del finanziamento sono stati la società internazionale di Venture Capital *Axon Partners Group* e il gruppo televisivo *Mediaset Spain*. In quel momento la compagnia contava 600 contratti con hotel partners che si erano uniti alla piattaforma

<sup>29</sup> [https://www.phocuswire.com/3-6-million-goes-to-ByHours-in-latest-financing-round#utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=twitter](https://www.phocuswire.com/3-6-million-goes-to-ByHours-in-latest-financing-round#utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter)

Byhours tra cui conosciuti brand del settore: *Silken, Tryp, Abba, Husa, BestWestern, H10, Sercotel e Vincci*.

Il finanziamento venne impiegato principalmente per espandere la compagnia che al tempo contava solo 28 dipendenti. Inoltre, la startup grazie al capitale ricevuto ha conquistato importanti città europee esportando il suo servizio innovativo a Londra, Parigi, Berlino e Amsterdam.

### SERIES B ROUND<sup>30</sup>



#### Venture Round - BYHOURS

Organization Name	 BYHOURS
Announced Date	Sep 5, 2016
Funding Type	Venture - Series Unknown
Money Raised	€1.5M

Number of Investors **3**

Investor Name
 Innuvik Ventures
 HR Ventures
 HOWZAT Partners

Nel settembre del 2016 Byhours riceve il suo terzo round di finanziamento per un ammontare di 1,5M di euro. Attraverso a questo investimento sono entrati nel consiglio di amministrazione i rappresentanti di tre fondi: Roland Zeller (Redalpine Ventures), Sascha Hausmann (Howzat Partners) e Ertan Can (HR Ventures).

<sup>30</sup> <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/on-line/byhours-asciende-a-presidente-a-gaspart-y-capta-15-millones-262632.html>

L'amministratore delegato della startup, Guillermo Gaspart, ha spiegato di aver voluto cercare "investitori con un ticket di finanziamento minimo, specializzati nel settore turistico, che possano aiutarci nello nostro modello di business e che siano il ponte per un successivo round d'investimento più grande" (cit. Guillermo Gaspart).

Zeller è il fondatore di Travel.ch, Hausmann dirige Busy Rooms y su CEO di Rate Tiger, mentre Can ha investito anche lui nel settore turistico attraverso a HR Ventures. Nel 2015, Byhours fatturava 3,1 M di euro e si pose come obiettivo di raggiungere i 5M entro l'anno. In verità è riuscita a raddoppiare la cifra. La startup ha utilizzato il capitale raccolto per investire nella sua internalizzazione. In particolare, in Gran Bretagna e Germania, oltre a che in città come Bruxelles, Vienna e Roma.

## SERIES C ROUND<sup>31</sup>



### Venture Round - BYHOURS

Organization Name	 BYHOURS
Announced Date	Dec 18, 2017
Funding Type	Venture - Series Unknown
Money Raised	€3M

Number of Investors ⓘ 8

Investor Name
 Searchbox
 Roland Zeller
 Privilège Management SA
 Naviswiss
 Innuvik Ventures
 HR Ventures
 HOWZAT Partners
 3wVentures

Il quarto e ultimo round d'investimento di Byhours ha consistito in un finanziamento di 3M di euro finalizzato a potenziare la strategia internazionale della startup e consolidare il suo mercato in Europa, America Latina e Sud Asia.

Impresa è stata finanziata da un fondo d'investimento svizzero *Naviswiss* e vari Business Angels di Abu Dhabi. Al round d'investimento hanno partecipato anche *Howzat Partners* (Trivago), *HR Ventures* (Caravelo) e *Roland Zeller*. Byhours che vanta ormai 35 dipendenti ha utilizzato il capitale raccolto per assicurarsi nuove risorse umane raggiungendo quota 41 dipendenti.

<sup>31</sup> <https://www.kippel01.com/empresa/byhours-capta-tres-millones-y-abre-su-capital-a-investiere-y-a-inversores-de-abu-dhabi.html>

Inoltre, obiettivo è stato quello di ampliare la sua presenza in città vicine ad aeroporti internazionali come Doha e Dubai, oltre che in Sud America dove l'azienda conta 500 hotels sparsi in tutto il continente.

## Conclusioni

Il lavoro elaborato ha messo in evidenza come il mondo delle startup sia oggi una realtà viva e presente in tutto in mondo, e non un piccolo ecosistema chiuso e inaccessibile come era inizialmente la Silicon Valley, e soprattutto come sia diventato un forte motore dell'economia mondiale.

Fondare una startup oggi è possibile e fattibile, ma non di certo semplice. Gli elementi più importanti che bisogna tenere a mente se si vuole cimentarsi in questa imprese non sono solo la passione e il duro lavoro, ma soprattutto la fattibilità di realizzazione del prodotto/servizio proposto, il mercato potenziale, e le risorse necessarie per far nascere e far crescere il progetto. A tal proposito nell'elaborato è stato evidenziato come siano strumenti di grande utilità il Business Model Canvas (in un momento iniziale) e il business plan (quando l'idea è più chiara e matura). Di estrema importanza è inoltre conoscere approfonditamente i vari protagonisti finanziari nel mondo delle startup ai quali probabilmente dovrai rivolgerti nella ricerca del capitale e delle risorse necessarie per sviluppare la tua idea. Questi ultimi svolgono un ruolo chiave nella tua impresa. E bene ricordarsi però che il loro obiettivo principale è il ritorno economico. Di conseguenza bisogna agire con prudenza rivolgendosi al giusto investitore per il giusto step di crescita della tua startup. Fondamentale è inoltre non raccogliere più capitale di quanti se ne abbia realmente bisogno per raggiungere gli obiettivi aziendali. Gli investitori mirano a guadagnare più equity possibile; è molto importante quindi non cedere troppa ownership della tua startup nei

primi round d'investimento sia perché probabilmente dovrei cederne ancora in futuro sia per non perdere troppo potere decisionale nella tua società.

Ricapitolando è fondamentale rivolgersi ai giusti investitori nel giusto stadio di vita della startup. Questi decideranno di investire sulla tua idea analizzando prevalentemente i seguenti fattori: il tuo team, il tuo prodotto/servizio, l'opportunità che offre il mercato, e la previsione dei guadagni futuri.

In particolare, l'esperienza della startup spagnola Byhours ha dimostrato come sia possibile far crescere un'idea fino a trasformarla in un business consolidato "combattendo" un ben radicato settore tradizionale come quello alberghiero, facendo leva sull'innovazione tecnologica, la passione e la dedizione.

La città di Barcellona si è dimostrata un importante polo nel panorama startup, ricco di istituzioni finanziarie, sia locali che internazionali, disposte ad investire in business innovativi ad alto rischio come quello di Byhours. La startup è riuscita a ottenere ben quattro round d'investimento necessari per la sua crescita e sopravvivenza sul mercato, mantenendo il potere decisionale nella società. Questo è stato possibile prima tutto grazie ad un team coeso, esperto e competente nel settore, ma soprattutto in grado di focalizzare le proprie energie verso un chiaro e comune obiettivo. "Il team di cofondatori è chiave, è necessario attorniarci di soci che pensano nel tuo stesso modo, che abbiano a cuore il progetto tanto quanto te e che si dedichino a quest'ultimo tanto quanto lo fai tu" (Christian Rodriguez, CEO e cofondatore di Byhours)<sup>32</sup>.

Il successo di Byhours è dovuto sicuramente anche al modello di business estremamente innovativo proposto: è la prima volta che un sistema di "pagamento per uso" entra nel settore alberghiero; è la prima volta che si offre un'alternativa ai clienti di potere pagare solamente per le ore che si

---

<sup>32</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=CDXV-jCjT8s&feature=share>

alloggia in albergo e agli hotel di avere un mercato complementare che permetta di ottimizzare le vendite e generare un profitto extra.

Byhours ha vinto diversi premi e riconoscimenti come startup Travel innovativa. Sicuramente tra i più importanti vi è il *Premio Deloitte* come migliore startup innovativa nel settore turistico nel 2018 e *Best Business & Productivity App* nel 2017.