



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Biotecnologia e imprenditorialità - Avviamento, gestione e marketing - Supporto per il Corso

Progetto n. 2017-1-RO01-KA203-037304

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea.  
L'autore è il solo responsabile di questa comunicazione e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni ivi contenute.



# Contenuto

## Introduzione

### **Parte 1 Introduzione all'imprenditorialità**

- 1.1. Imprenditorialità: concetto, tipologie, fattori determinanti
- 1.2. Il processo imprenditoriale: la struttura, le caratteristiche
- 1.3. Avviare un'impresa: opportunità, condizioni

### **Parte 2 Il profilo dell'imprenditore e il processo decisionale**

- 2.1. Capacità imprenditoriali: elementi di base
- 2.2. Tipologie di imprenditori
- 2.3. Le caratteristiche dell'imprenditore di successo
- 2.4. Motivazione imprenditoriale

### **Parte 3 Specificità del business nel settore delle biotecnologie**

- 3.1. Aspetti specifici del fare impresa nel settore delle biotecnologie
- 3.2. Fattori determinanti dell'imprenditorialità nel settore delle biotecnologie
- 3.3. Individuare le idee imprenditoriali nel settore delle biotecnologie
- 3.4. Processi di valutazione delle idee imprenditoriali nel settore delle biotecnologie

### **Parte 4 Strumenti di sviluppo aziendale**

- 4.1. Il Business model
- 4.2. Gestione e sviluppo del business
- 4.3. Business planning – importanza e funzioni
- 4.4. Il contenuto di un business plan e l'importanza della sintesi esecutiva
- 4.5. Fasi della creazione e della concretizzazione di un business plan
- 4.6. Presentazione del business plan e l'investor pitch

### **Parte 5 Aspetti finanziari dell'Imprenditorialità**

- 5.1. Finanziare un'impresa
- 5.2. Fonti di finanziamento. Fondi privati, nazionali e internazionali, pubblici e a fondo perduto
- 5.3. Gestione finanziaria, fatturato e profitto
- 5.4. Capitale circolante e flusso di cassa
- 5.5. Indici del valore attuale netto e del ritorno sugli investimenti

### **Parte 6 Modelli di proprietà intellettuale nel settore delle biotecnologie e trasferimento tecnologico**

- 6.1. Elementi specifici della proprietà intellettuale nel settore delle biotecnologie
- 6.2. Trasferimento tecnologico nel settore delle biotecnologie

### **Parte 7 Passare dal laboratorio biotecnologico al mercato**

- 7.1. Il macroambiente - forze dall'esterno di un'azienda di biotecnologie
- 7.2. Il microambiente - forze vicine a un'azienda di biotecnologie
- 7.3. Istituzioni nel mercato delle biotecnologie

## **Introduzione**

Secondo le opinioni espresse da alcuni esperti del settore, ma anche sulla base di prove empiriche, il settore delle biotecnologie è, almeno nell'ultimo decennio, caratterizzato da un incredibile ritmo di crescita. Allo stesso tempo, lo sviluppo delle biotecnologie e i risultati ottenuti dai ricercatori possono essere la risposta ad alcuni dei problemi sempre più complessi che l'umanità deve affrontare, quali: la scarsità di cibo nelle regioni più povere e più difficili del pianeta; la prospettiva di una drastica diminuzione del volume delle risorse non rinnovabili; la crisi energetica; il deterioramento dell'ambiente naturale dovuto al riscaldamento globale e al cambiamento climatico; la carenza o addirittura l'inefficienza dei farmaci, nel contesto della comparsa e della diffusione di varie malattie, ecc.

Pertanto, l'obiettivo principale di questo corso è quello di contribuire a sensibilizzare gli specialisti di biotecnologia sull'importanza dell'imprenditorialità e di fornire loro uno stock di conoscenze imprenditoriali. Allo stesso tempo, il libro di testo fornisce informazioni di cui ogni imprenditore ha bisogno per avviare un'impresa di successo, per garantire una gestione corretta e per promuovere efficacemente la nuova impresa e i nuovi prodotti o servizi. Così, alla fine del semestre, i partecipanti di questi corsi e seminari acquisiranno le capacità e le competenze necessarie per diventare buoni imprenditori, o almeno per guardare con interesse al processo imprenditoriale, come prospettiva interessante per il futuro.

## **Parte 1 Introduzione all'imprenditorialità**

Nella teoria e nella pratica economica vi è una grande eterogeneità di opinioni quando si parla di imprenditorialità, sia in termini di definizione che in termini di tipologia, di fattori che determinano l'inizio del processo imprenditoriale, e di come affrontare il fenomeno. L'obiettivo di questo capitolo è quindi quello di fornire alcuni chiarimenti e informazioni specifiche nell'ambito del concetto di imprenditorialità, della sua tipologia e delle determinanti dell'attività imprenditoriale.

### **1.1. Imprenditorialità: concetto, tipologie, fattori determinanti**

#### **Il concetto di imprenditorialità**

Nel corso del tempo, l'imprenditorialità è stata affrontata e sviluppata da un gran numero di esperti che hanno avuto opinioni relativamente diverse su come definire questo concetto. Ad esempio, Peter F. Drucker (1958, pp. 21-22) ha detto che negli Stati Uniti, l'imprenditore è spesso definito come colui che avvia una propria, nuova e piccola impresa. Tuttavia, non tutte le nuove piccole imprese sono imprenditoriali o rappresentano l'imprenditorialità.

Ad esempio, aprire un nuovo ristorante come una piccola impresa a conduzione familiare non è un'impresa imprenditoriale. McDonald, al contrario, ha applicato il concetto e le tecniche di gestione su un tipo di processo produttivo già esistente, ha introdotto la standardizzazione e ha aggiornato in modo fondamentale l'offerta, così da poter creare un nuovo mercato, con nuovi clienti. Quindi, questo è un business imprenditoriale, secondo Drucker. Come accennato in precedenza, esistono numerose definizioni di imprenditorialità. Di seguito sono riportate alcune delle definizioni più rilevanti:

1. Un evento "meta-economico", qualcosa che influenza e modella in profondità l'economia senza esserne parte (Peter Drucker, 1985, p. 13);
2. Un'attività che comporta la scoperta, la valutazione e lo sfruttamento delle opportunità di introdurre nuovi beni e servizi, modalità di organizzazione, mercati, processi e materie prime attraverso l'organizzazione di iniziative che prima non esistevano (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997);
3. È il processo di creazione di qualcosa di nuovo con valore, dedicando il tempo e gli sforzi necessari, assumendo i rischi finanziari, psichici e sociali che ne conseguono e ricevendo le ricompense che ne derivano" (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005);"
4. Comprende attività relative all'anticipazione di gusti e antipatie dei consumatori, sentimenti e comportamenti, gusti e mode e l'introduzione di iniziative imprenditoriali.

## Tipologie di imprenditorialità

Nella letteratura non esiste una classificazione delle diverse categorie di imprenditorialità. Tuttavia, qui è possibile menzionare una tipologia basata su due criteri, vale a dire da un punto di vista teorico (Fuduric, 2008) e dal punto di vista della strategia su cui si basa l'approccio imprenditoriale.

**A.** Secondo il punto di vista teorico, l'imprenditorialità può essere:

- *Imprenditorialità Innovativa* – basato sul fatto che l'imprenditorialità genera crescita economica distruggendo modi di fare impresa consolidati e obsoleti - la cosiddetta "distruzione creativa", che ha il potere di aprire, nel futuro, maggiori opportunità imprenditoriali (Schumpeter, 1934);
- *Imprenditorialità Non Innovativa* basato su opportunità che non sono create da individui speciali, ma che sono prontamente disponibili nella società a chiunque abbia la "prontezza" di riconoscerle, perché il mercato è in uno stato di disequilibrio causato da strutture decisionali sbagliate, che a loro volta creano carenze ed eccedenze. (Kirzner, 1973).

**B.** Secondo la strategia imprenditoriale (Peter F. Drucker, 1985, pp. 209-243), le principali categorie di imprenditorialità possono essere:

1. *Essere "il più veloce ed il migliore in assoluto"*: un esempio rappresentativo è l'azienda Hoffmann-LaRoche di Basilea, Svizzera, che era la più grande azienda farmaceutica del mondo e una delle più redditizie; fino alla metà degli anni '20, Hoffmann-LaRoche, che era un chimico esperto, era un produttore di vernici e coloranti tessili; dopo questo momento, prese la decisione rischiosa di orientare l'attività verso una nuova vitamina appena scoperta (ciò significava acquistare i brevetti per la produzione in un momento in cui nessun altro produttore voleva acquistarla); Hoffmann-LaRoche assunse ricercatori dell'Università di Zurigo, investì tutto il denaro che aveva, ricorse a tutte le possibilità di prestito che poteva individuare e iniziò l'attività di produzione e commercializzazione delle vitamine; sessant'anni dopo, molto tempo dopo la scadenza dei brevetti per le vitamine che aveva acquistato, Hoffmann-LaRoche deteneva una quota di mercato di circa la metà del mercato mondiale con un fatturato di miliardi di dollari.
2. *"Colpisci dove gli altri non lo faranno"*: una delle aziende più note per applicare questa strategia è IBM; il successo ottenuto nel tempo è noto a livello globale; all'inizio degli anni '30, IBM sviluppò uno strumento di calcolo ad alta velocità (chiamato anche macchina informatica) progettato per il lavoro altamente complesso degli specialisti di astronomia alla Columbia University di New York; dopo alcuni anni, la stessa IBM sviluppò un altro

strumento di calcolo che aveva già l'aspetto e la complessità di un computer, progettato questa volta per i ricercatori di astronomia alla Harvard University; così, passo dopo passo, verso la fine della seconda guerra mondiale, IBM fu stata in grado di realizzare il primo vero computer, come lo conosciamo oggi, con una grande capacità di memorizzare dati (memoria) e la possibilità di essere programmato; il risultato finale di questo lungo e complicato sforzo di IBM è stata la realizzazione di un "dispositivo" che rappresentava, e rappresenta tuttora, il modello standardizzato di personal computer; come si vede, IBM non ha fatto altro che sviluppare e perfezionare la stessa cosa più e più volte, ma con ampiezza e frequenza tali che si sono imposti decisamente sul mercato in un'area dove non esistevano altri produttori.

3. *Trovare e occupare una "nicchia ecologica" specializzata:* in primo luogo, la "nicchia ecologica" qui menzionata non ha una connotazione pura o "pulita"; non rappresenta un prodotto derivato dalla natura, o coltivato senza sostanze chimiche, ecc.; l'obiettivo principale di questo tipo di strategia è quello di ottenere e mantenere il controllo in una certa area di attività economica e/o sociale; naturalmente, un'azienda che detiene il monopolio assoluto nel suo settore di attività, il che le conferisce un potere speciale; ma si noti che non si tratta solo di aziende; la strategia può essere applicata anche a persone che lavorano in vari settori di attività.
4. *Cambiare le caratteristiche economiche di un prodotto, di un mercato o di un'industria:* a differenza delle strategie citate in precedenza, questo tipo di strategia è considerato dagli esperti come "un'innovazione in sé"; in questa situazione, si specifica che il prodotto, il servizio, il processo produttivo, la tecnologia, ecc. a cui si può fare riferimento esiste già nella pratica o in un mercato, o è già applicato e utilizzato da molto tempo; l'obiettivo di questa strategia è quello di apportare cambiamenti o miglioramenti importanti affinché i vecchi prodotti e/o servizi già esistenti sul mercato si modifichino e si rinnovino; può benissimo essere che non ci siano grandi cambiamenti nell'aspetto, caratteristiche e utilità dei prodotti (o addirittura nessun cambiamento), ma da un punto di vista economico, il prodotto/servizio potrebbe apparire diverso e "vendere" molto bene.

Occorre sottolineare che le quattro strategie citate da Drucker non si escludono a vicenda. Spesso, quando si avvia una nuova impresa, gli imprenditori combinano almeno due strategie. Ciò che è necessario sapere è che l'obiettivo principale di queste strategie è quello di introdurre elementi di innovazione, sia che si tratti di un nuovo prodotto o servizio, sia che si tratti di un processo produttivo o di una tecnologia, o anche di nuovi metodi di organizzazione e conduzione di un'attività economica e così via.

## **Fattori determinanti del processo imprenditoriale**

Un'altra questione che riguarda esperti e ricercatori in ambito imprenditoriale è rappresentata dai fattori determinanti del processo imprenditoriale. In particolare, la domanda chiave alla quale occorre trovare la risposta è: *quali sono gli elementi di cui un individuo ha bisogno, per rendere la decisione di "iniziare la corsa" con un approccio imprenditoriale?* Presenteremo quindi alcune interessanti e importanti opinioni sui temi che influenzano maggiormente l'imprenditorialità:

- L'imprenditorialità è un processo dinamico il cui scopo principale è la creazione di valore sul mercato, attraverso l'esplorazione delle innovazioni economiche (Virtanen, 1997) - i fattori determinanti sono: l'esistenza o la creazione di innovazioni; l'introduzione di innovazioni nel circuito economico e la capitalizzazione dei risultati della ricerca scientifica.
- L'imprenditorialità è un processo che coinvolge tutte le funzioni e le attività legate alla percezione individuale delle opportunità e alla rispettiva creazione di imprese per intraprendere queste opportunità (Bygrave & Hofer, 1991 e Bygrave, 1993) - i determinanti sono: l'opportunità; l'imprenditore che intraprende l'opportunità
- Il fenomeno imprenditoriale non può essere spiegato sulla base di ciò che l'imprenditore è o fa (Venkataraman, 1997) - i fattori determinanti sono: l'esistenza di opportunità di profitto; la presenza di individui imprenditoriali.
- Sinteticamente, i fattori determinanti dell'imprenditorialità sono: l'esistenza di diverse condizioni precedenti o iniziali; l'avviamento di un atto di disponibilità; che si verifica a livello individuale; implica uno stato di cambiamento e unicità; i suoi risultati sono sensibili alle condizioni iniziali.

## **1.2. Il processo imprenditoriale: la struttura, le caratteristiche**

### **La struttura del processo imprenditoriale**

L'imprenditorialità è un processo complesso e comporta molteplici fasi. Qualsiasi processo imprenditoriale parte dall'idea imprenditoriale e dovrebbe concludersi con il raggiungimento dell'obiettivo stabilito, vale a dire il raggiungimento di un profitto sufficientemente elevato, che consentirà sia il recupero dell'investimento iniziale che l'ottenimento di un profitto aggiuntivo.

Il processo imprenditoriale implica: l'esistenza di una visione per la creazione e la capitalizzazione di un prodotto/servizio (completamente nuovo o migliorato); ricerche di

mercato per trovare ispirazione per le idee imprenditoriali (come sfruttare economicamente la visione di un nuovo business); una "sessione di brainstorming" all'interno della quale rispondere a domande come: *cosa?*, *dove?*, *quando?*, *perché?*, rispettivamente, *come applicare l'idea imprenditoriale?*; elaborare una strategia di sviluppo aziendale; il raggiungimento degli obiettivi proposti.

Nella teoria e nella pratica economica ci sono diversi modelli di processo imprenditoriale. Di seguito sono presentati alcuni dei modelli imprenditoriali più rappresentativi e che è possibile incontrare più frequentemente:

### 1. Modello basato sulle Opportunità (Groen)



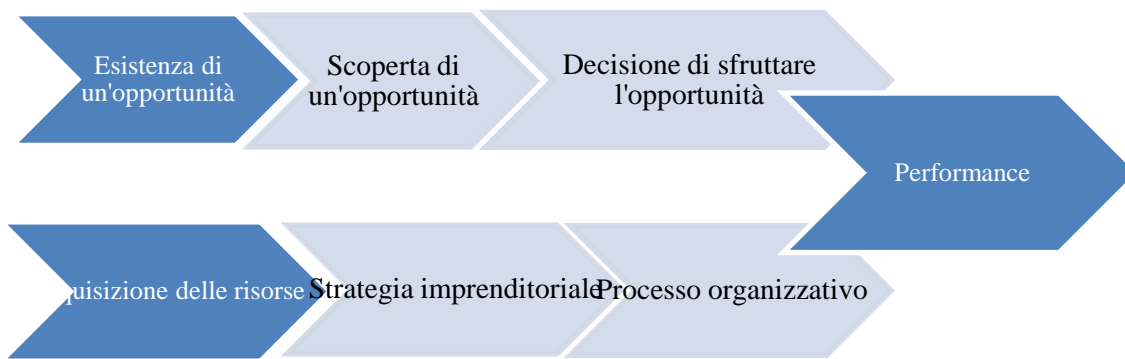
**Figura 1.1:** Modello di processo imprenditoriale per le opportunità

Fonte: Adattato da Groen, Aard J. (Marzo 2005), *Journal of Enterprising Culture* Vol. 13, N. 1, pp. 69-88, *Knowledge Intensive Entrepreneurship in Networks: Towards A Multi-Level/Multi Dimensional Approach*, <http://www.insme.org/files/1810>

Come si può vedere, il primo passo nel processo imprenditoriale è il riconoscimento di un'opportunità che esiste nell'ambiente imprenditoriale in un dato momento. L'importanza di questa fase è particolarmente significativa. A livello imprenditoriale non si può fare nulla se i potenziali imprenditori non riescono a cogliere l'esistenza di opportunità di business e a scegliere quella giusta. Solo così l'opportunità può essere sviluppata e sfruttata da un punto di vista economico e non solo.

### 2. Modello incentrato sulle performance (Shane)





**Figura 1.2:** Modello di processo imprenditoriale basato sulla performance

Fonte: Adattato da Shane, Scott Andrew (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, p. 11

Come mostrato nella figura 1.2, l'obiettivo ultimo del processo imprenditoriale è quello di raggiungere una performance nel senso di ottenere un profitto consistente e soddisfacente come risultato dell'apertura della nuova impresa. Qui ci sono due linee d'azione rilevanti per conseguire la performance. Da un lato, l'esistenza dell'opportunità, la sua scoperta e la decisione di sfruttare questa opportunità, e dall'altro lato, si tratta di procurarsi le risorse necessarie, sviluppare/scegliere la strategia imprenditoriale e organizzare il processo.

### **3. Il modello imprenditoriale generato da fattori individuali e ambientali**

(Shane, Locke & Collins)

In questo modello, l'effettiva apertura della nuova impresa e l'effettiva esecuzione delle operazioni di start-up è determinata sia dall'insieme delle caratteristiche individuali che possono influenzare i potenziali imprenditori (fattori psicologici e demografici) sia dall'insieme delle caratteristiche ambientali (industria in cui si aprirà la nuova impresa e fattori macroeconomici). Inoltre, l'essenza del processo imprenditoriale è l'esistenza di opportunità imprenditoriali.

### **4. Il processo imprenditoriale GEM (Global Entrepreneurship Monitor)**

Il modello GEM riflette l'essenza forse più sintetizzata del processo imprenditoriale. In questo modello, si osserva che ci sono tre fasi principali legate all'attività imprenditoriale: la fase di ideazione (riguardo l'apertura di una nuova impresa); la fase di apertura di una nuova impresa; la fase di sostenibilità aziendale (il mantenimento in attività per un periodo di tempo più lungo). Le informazioni fornite dall'indagine GEM sono rilevanti e di particolare interesse in quanto forniscono dati sia sull'evoluzione del fenomeno imprenditoriale nelle diverse parti del globo sia sui fattori che favoriscono o, al contrario, limitano la manifestazione e l'evoluzione delle attività imprenditoriali (GEM 2017/18, p. 21).

## Il processo imprenditoriale: caratteristiche

A causa dell'estrema diversità di opinioni che riguardano il processo imprenditoriale, è molto difficile definire rigorosamente questo concetto. Tuttavia, alcune caratteristiche sintetiche (Garg, 1999, pp. 13-14) sono presentate nella tabella 1.1.

**Tabella 1.1:** Caratteristiche dell'imprenditorialità:

Num.	Caratteristiche	Significato dal punto di vista imprenditoriale
1	<i>Capacità di creare impresa</i>	È principalmente un'attività economica perché comporta la creazione e la gestione di un'impresa? Si occupa essenzialmente di soddisfare le esigenze dei clienti con l'aiuto della produzione e della distribuzione di beni e servizi.
2	<i>Funzione organizzativa</i>	Riunisce vari fattori di produzione per un impiego economico. Coordinare e controllare i fattori di produzione, l'impegno delle persone che operano nell'impresa.
3	<i>Innovazione</i>	È una risposta automatica, spontanea e creativa ai cambiamenti dell'ambiente? Implica l'innovazione di qualcosa di nuovo per provocare un cambiamento dinamico e un successo spettacolare nell'economia. Crea le condizioni per la crescita economica.
4	<i>Capacità di assunzione dei rischi</i>	Il rischio è un elemento intrinseco e inseparabile. Assumere l'incertezza del futuro. Garantire l'affitto al proprietario, gli stipendi ai dipendenti e l'interesse degli investitori nella speranza di guadagnare più delle uscite.
5	<i>Funzioni dirigenziali e di leadership</i>	Gestione tattica del rischio e delle incertezze perché i nuovi prodotti e la loro accettabilità sono incerti.
6	<i>Saper colmare le lacune</i>	Identificare il divario tra i bisogni umani e i prodotti e servizi disponibili. Adottare le misure correttive necessarie per colmare il divario, per raggiungere la motivazione orientata all'azione nell'impresa con l'aiuto del processo imprenditoriale.

Fonte: Garg, 1999, pp. 13-14

### 1.3. Avviare un'impresa: opportunità, condizioni

#### Le opportunità per avviare un'impresa

La nozione di opportunità nel business ha sempre suscitato interesse e attirato l'attenzione degli esperti. Alcuni esperti (Kobia & Sikalieh, 2010, pp. 111-119) affrontano le opportunità alla luce del fattore che determina la decisione di una persona di "approfittare di un'opportunità", classificandole ad esempio in due categorie:

➤ **Imprenditorialità orientata all'Opportunità:**

- Le opportunità esistono sotto forma di idee imprenditoriali e gli individui che sono in grado di vederle e di sfruttarle:

- ✓ Creando nuove iniziative per perseguire queste idee (Bygrave, 1997);
- ✓ cogliendo l'iniziativa attraverso sviluppi innovativi all'interno delle organizzazioni esistenti (intrapreneurship).

➤ **Opportunità dettata dalla necessità:**

- La situazione in cui ci si trova, che costringe l'individuo a cercare i mezzi di sussistenza creando una nuova impresa.
- Oppure, al di là delle esigenze economiche, gli individui sceglieranno di diventare imprenditori per motivi personali - un individuo sceglierà di diventare lavoratore autonomo se l'utile previsto per il lavoro autonomo è maggiore dell'utile del lavoro dipendente. (Douglas and Shephard, 2002; Parker, 2004).

**Condizioni per avviare un'impresa**

In generale, la condizione di base per avviare un'impresa è l'esistenza di opportunità. Altrettanto importante è identificare una situazione come opportunità. I ricercatori americani del settore imprenditoriale sostengono che le opportunità esistono nell'ambiente, e chiunque sia interessato dovrebbe solo scoprirle e trarne vantaggio. Una direzione opposta è quella promossa dai ricercatori europei che sostengono che le opportunità imprenditoriali sono generate da come gli individui possono percepire, analizzare e comprendere ciò che accade nell'ambiente.

Tuttavia, possiamo osservare che, indipendentemente da come viene affrontato il problema, la maggior parte delle opinioni sostiene che le opportunità non si creano ma che esistono, e la differenza sta nel modo in cui gli individui le notano (per scoprirle o per capire cosa succede intorno a loro e, in questo modo, per identificarle).

Per quanto riguarda le condizioni che devono essere soddisfatte affinché un individuo possa prendere la decisione di aprire una nuova impresa, Baron and Ensley (2006) hanno specificato che sono le seguenti:

1. Sulla base di calcoli accurati è stata elaborata una previsione finanziaria favorevole.
2. Esistenza di analisi e valutazioni favorevoli da parte di esperti del settore.
3. L'idea ha un alto grado di novità.
4. Il mercato esiste ed è pronto ad accettare il nuovo prodotto o servizio.
5. L'individuo "sente il mercato" e capisce che la sua idea avrà successo.

**Parte 2 Il profilo dell'imprenditore e il processo decisionale**

**2.1. Capacità imprenditoriali: elementi di base**

Per sviluppare il tema delle competenze che un imprenditore, e soprattutto un imprenditore di successo, dovrebbe possedere, torniamo alla definizione di imprenditore. Una definizione sintetica e completa (Martínez & Campo, 2010, p. 71) afferma che l'imprenditore è una persona che apre un nuovo business e ne assicura la gestione, con l'obiettivo di ottenere un profitto soddisfacente, consentendo lo sviluppo a medio e lungo termine dell'azienda.

Inoltre, come già sappiamo, sono stati identificati tre gruppi principali di stimoli o condizioni che possono indurre una persona a diventare imprenditore, rispettivamente:

1. Stimoli di natura psicologica;
2. Lezioni apprese da esperienze passate (come imprenditore o dipendente);
3. Caratteristiche individuali della persona.

Altri studi (Kerr, Kerr & Xu, 2017, p. 10) citano vari modelli creati da esperti, utilizzati per descrivere i tratti di personalità di una persona che potrebbe avere il potenziale per diventare imprenditore. Uno dei modelli incontrati molto spesso, sia nelle opere specializzate che in quelle pratiche, è il "Modello multidimensionale Big-5" (fondato e di moda a partire dagli anni '80), che si basa sulla misurazione di 5 elementi per la definizione della personalità (OCEAN): Openness; Conscientiousness; Extroversion; Agreeableness; Neuroticism, ovvero Apertura; Coscienziosità; Estroversione; Amabilità; Nevroticismo.

**Tabella 2.1:** Il modello Big-5 per descrivere la personalità di un imprenditore

No	Caratteristiche Macro	Significato
1	<i>Apertura all'esperienza</i>	Descrive l'ampiezza, la profondità, l'originalità e la complessità della vita mentale e sperimentale di un individuo.
2	<i>Coscienziosità</i>	Descrive il controllo degli impulsi socialmente stabilito che facilita il comportamento orientato ai compiti e agli obiettivi.
3	<i>Estroversione</i>	Implica un approccio energetico verso il mondo sociale e materiale e include caratteristiche come la socievolezza, l'attività, l'assertività e l'emotività positiva.
4	<i>Amabilità</i>	Contrappone un orientamento prosociale e comunitario verso gli altri all'antagonismo e include tratti come l'altruismo, la sensibilità, la fiducia e la modestia.
5	<i>Nevroticismo</i>	Contrappone la stabilità emotiva e l'imparzialità con l'emotività negativa, come il sentirsi ansiosi, nervosi, tristi e tesi.

Fonti: John, Naumann & Soto, 2008, p. 138

Gli esperti hanno determinato (John, Naumann & Soto, 2008) che queste cinque qualità sono state definite per rappresentare le caratteristiche dell'imprenditore in modo da capire meglio perché alcuni imprenditori hanno successo e altri falliscono nel loro approccio. Le loro proprietà e il loro significato sono presentati nella Tabella 2.1.

Il modello Big-5 non è l'unico ad essere utilizzato in questo campo. Altri autori (Kerr, 2004, p. 27) menzionano l'uso di 5 dimensioni per descrivere l'inclinazione di una persona nei confronti del settore imprenditoriale (Tabella 2.2).

**Tabella 2.2:** Le 5 dimensioni per descrivere l'orientamento imprenditoriale

Num	Dimensioni	Significato
1	<i>Autonomia</i>	Azione indipendente da parte di un individuo o di un gruppo, volta a sviluppare un concetto di business e a portarlo a compimento.
2	<i>Innovatività</i>	Disponibilità a sostenere la creatività e la sperimentazione nell'introduzione di nuovi prodotti/servizi e novità, leadership tecnologica e R&S nello sviluppo di nuovi processi.
3	<i>Assunzione dei rischi</i>	La tendenza a intraprendere azioni coraggiose, come avventurarsi in nuovi mercati non conosciuti.
4	<i>Proattività</i>	Una prospettiva lungimirante e alla ricerca di opportunità per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi.
5	<i>Aggressività Competitiva</i>	L'intensità dell'impegno delle imprese per ottenere risultati migliori di quelli dei concorrenti del settore.

Fonte: Adattato da Lumpkin e Dess, 1998, p. 429

Richiamiamo l'attenzione sul fatto che le attività imprenditoriali non si limitano all'apertura di un nuovo business. Le iniziative imprenditoriali devono avvenire anche nel caso di aziende già presenti sul mercato, indipendentemente dalla loro "età". Il rafforzamento, lo sviluppo e, eventualmente, l'internazionalizzazione di un'impresa possono essere raggiunto solo in condizioni ottimali, creando e implementando continuamente nuove idee e creando un ambiente favorevole all'emergere di iniziative imprenditoriali. In un ambiente in continua evoluzione, come quello odierno, un'impresa può ottenere una forte competitività solo attraverso l'innovazione e un'imprenditorialità di buona qualità.

## 2.2. Tipologie di imprenditori

In una molteplicità di pubblicazioni, troviamo una grande varietà di criteri per la classificazione delle tipologie di imprenditori. Ad esempio, Natarajan (2013, pp. 16-21) ha identificato le seguenti categorie di imprenditori, secondo due criteri:

1. In base al tipo di business che si sta costituendo:

- ✓ Imprenditore d'impresa - individui che concepiscono un'idea per un nuovo prodotto o servizio e poi creano un'impresa per concretizzare la loro idea in realtà;
- ✓ Imprenditore industriale - è un individuo orientato al prodotto che inizia in un'unità industriale grazie alla possibilità di realizzare qualche nuovo prodotto;

- ✓ Imprenditore aziendale - è una persona che dimostra la sua capacità innovativa nell'organizzare e gestire un'impresa aziendale;
  - ✓ Imprenditore agricolo - l'imprenditore che svolge attività agricole come l'allevamento e la commercializzazione di colture, fertilizzanti e altri prodotti agricoli;
  - ✓ Imprenditore tecnico - è essenzialmente un imprenditore "artigiano" - sviluppa una nuova e migliore qualità dei beni grazie alla sua maestria artigianale;
  - ✓ Imprenditore non tecnico - si occupa solo di sviluppare strategie alternative di marketing e della distribuzione di strategie per promuovere la sua attività;
  - ✓ Imprenditore professionista - è una persona interessata a creare un'impresa, ma che non ha interesse nel gestirla o di lavorarci una volta fondata.
2. In base alla motivazione alla base della decisione di diventare un imprenditore:
- ✓ Imprenditore puro - un individuo motivato da ricompense psicologiche ed economiche;
  - ✓ Imprenditore indotto - una persona che viene portata ad assumere un compito imprenditoriale a causa delle misure politiche del governo che aiutano gli incentivi, le concessioni e le strutture generali necessarie per avviare un'impresa;
  - ✓ Imprenditore motivato - è motivato dal desiderio di autorealizzazione;
  - ✓ Imprenditore spontaneo - persona con iniziativa, audacia e fiducia nelle proprie capacità che la motivano a intraprendere un'attività imprenditoriale
  - ✓ Imprenditore in crescita - questo imprenditore sceglie un settore che ha sostanziali prospettive di crescita;
  - ✓ Super-imprenditore in crescita - la persona che ha registrato un'enorme crescita delle prestazioni nella propria impresa.

### **2.3. Le caratteristiche dell' imprenditore di successo**

Avere successo in un settore di attività, non importa quale, non è facile per nessuno. Il successo si ottiene attraverso la perseveranza, il lavoro assiduo, l'assimilazione delle nuove conoscenze, il superamento dei momenti difficili, l'abbattimento delle barriere, i periodi di recupero dopo gli insuccessi e la voglia di vincere. Direte che facendo tutto questo, sia semplice, ma le cose sono un po' diverse. Per avere successo imprenditoriale è necessario avere alcune caratteristiche che differenziano gli imprenditori abituali da quelli che hanno davvero successo.

Molti esperti hanno indagato le caratteristiche speciali di cui una persona ha bisogno per essere un imprenditore di successo. Per esempio, secondo alcune opinioni (Natarajan, 2013, pp.

14-15), le caratteristiche di un imprenditore di successo sono quelle presentate nella seguente tabella:

**Tabella 2.4:** Le caratteristiche dell' imprenditore di successo

Num	Caratteristiche	Interpretazione
1	<i>Carattere di facilitatore</i>	Formare un team, mantenerlo motivato e fornire un ambiente per la crescita individuale e lo sviluppo della carriera.
2	<i>Fiducia in sé stessi</i>	Fiducia in se stessi e capacità di raggiungere i propri obiettivi.
3	<i>Lavorare con una Vision e una Missione</i>	Impegno nel progetto con un orizzonte temporale da cinque a sette anni. Non sono ammessi “novellini”.
4	<i>Capacità di resistenza elevata</i>	Capacità di lavorare per molte ore, per un periodo prolungato di tempo.
5	<i>Capacità di risoluzione dei problemi</i>	Desiderio intenso di portare a termine un compito o risolvere un problema. La creatività è un ingrediente essenziale.
6	<i>Spirito di iniziativa e personalità intraprendente</i>	Avere iniziativa, assumersi la propria responsabilità personale per le azioni e soprattutto fare buon uso delle risorse.
7	<i>Persona che fissa e persegue degli obiettivi</i>	Capacità di fissare obiettivi impegnativi ma realistici.
8	<i>Capacità di assunzione dei rischi calcolata</i>	Una persona che si assume rischi in modo moderato e impara dai propri fallimenti.

Fonte: Natarajan, 2013, pp. 14-15

## 2.4. Motivazione imprenditoriale

Ci sono molti approcci in merito al rapporto tra imprenditorialità ed elementi motivazionali che influenzano lo svolgimento dell'attività imprenditoriale e la decisione di avviare una nuova impresa, o di sviluppare un'attività imprenditoriale all'interno di un'impresa già esistente.

In base ad alcune opinioni (Martínez & Campo, 2010, pp. 64-65, adattato dopo Kumar, 2007), il desiderio di essere imprenditore è influenzato dai fattori Push e Pull (Tabella 2.5)

- **Fattori Push (di spinta)**– sono generati dall'accumulo di esperienze negative che una persona ha come dipendente in un'azienda, per cui decide di lasciare questo status e avviare un'attività in proprio;
- **Fattori Pull (di attrazione)** – sono elementi positivi che si combinano nel tempo e che possono indurre una persona ad avviare un'attività imprenditoriale.

**Table 2.5:** Fattori Push e pull per diventare imprenditori

Num	Fattori d'influenza per diventare imprenditori	Esempi
1	<i>Fattori Push (di spinta)</i>	Insoddisfazione professionale
		Perdita del lavoro
		Disoccupazione
		Battute d'arresto nella carriera
		Saturazione del mercato esistente
		Lingue
		Status di immigrato
		Deprivazione
		Basso reddito familiare
		Reddito e mancanza di flessibilità nel lavoro precedente
2	<i>Fattori Pull (di attrazione)</i>	Necessità di sentirsi realizzati
		Centro di controllo interno
		Intenzionalità
		Obiettivo pratico dell'azione individuale
		Domanda/Richiesta
		Cultura comune
		Lingua
		Ambiente economico autonomo
		Buona politica
Infrastruttura e Profitto		

Foto: Martínez Campo, 2010, pp. 64-65, adattato da Kumar, 2007



## **Parte 3 Specificità del business nel settore delle biotecnologie**

### **3.1. Aspetti specifici del fare impresa nel settore delle biotecnologie**

Un'analisi comparativa dei fattori di successo dell'imprenditorialità può dare un valido contributo all'individuazione degli aspetti che possono influenzare in modo decisivo lo stimolo e lo sviluppo sostenibile dell'imprenditorialità. Ci riferiamo qui agli effetti a livello nazionale, regionale o microeconomico e al livello di vari settori di attività, come la biotecnologia.

L'industria della biotecnologia è considerata un settore del futuro, che si traduce in sempre più voci che apprezzano il fatto che in futuro questa industria avrà una dinamica estremamente favorevole a livello globale (Ahn & Meeks 2008: 20). In questo contesto, possiamo ben comprendere perché nell'industria biotecnologica vi sia un numero così elevato di soggetti interessati (dal settore pubblico a quello privato, dagli investitori, gli scienziati, i manager, le istituzioni che operano sul mercato, ecc. e l'imprenditorialità è sostenuta e stimolata da varie leve.

L'imprenditore biotech è una persona in grado di affrontare gli imprevisti nel suo campo, con un senso del business, con una grande capacità di negoziazione, la capacità di apprendere rapidamente cose nuove anche se non strettamente legate alla ricerca di cui si occupa, e con un alto senso di responsabilità perché i suoi prodotti possono raggiungere moltissime persone. Un altro aspetto degno di nota è che il ricercatore biotecnologico è un "cittadino internazionale". Deve interagire con una vasta gamma di persone in diversi angoli del mondo per aumentare le sue possibilità di successo e le sue prestazioni.

### **3.2. Fattori determinanti dell'imprenditorialità nel settore delle biotecnologie**

La domanda più volte posta è: perché qualcuno dovrebbe voler diventare un imprenditore nel settore delle biotecnologie? In questo caso, la risposta può risultare sia semplice che complicata. In breve, perché si ha la possibilità di fare qualcosa di speciale. Elaborando un po' di più, l'imprenditorialità nel campo della biotecnologia è la migliore opportunità per creare prodotti e tecnologie innovativi e peculiari che a volte sono considerati

rivoluzionari e portano a un riconoscimento globale, con effetti positivi su una vasta gamma di consumatori.

L'imprenditore nel settore delle biotecnologie è una categoria speciale di imprenditori (Shimasaki 2009:9). Come sappiamo, non tutte le nuove imprese hanno un approccio imprenditoriale. Un business imprenditoriale deve avere un alto grado di innovazione e la capacità di generare effetti benefici sia per i consumatori che per l'industria. L'imprenditore nelle biotecnologie ha due categorie di caratteristiche. Alcune sono comuni a tutti gli imprenditori (determinazione ad avere successo, capacità di assumere e gestire i rischi, intuizione, leadership, apprendimento continuo, etc.), mentre altre caratteristiche lo distinguono fortemente rispetto agli altri. Nell'industria biotecnologica, l'imprenditore è spesso un ricercatore rinomato, con attività riconosciuta e visibilità internazionale, che decide di diventare imprenditore perché lo desidera.

Tornando alle ragioni che spingono le persone a fare business nell'industria biotecnologica, la risposta può essere sintetizzata come tale: perché si ha la possibilità di fare qualcosa di speciale, si ha la possibilità di ottenere riconoscimenti a livello nazionale e internazionale, di fare cose positive a beneficio di un ampio spettro di utenti e consumatori e, in una parola, di procurare enormi soddisfazioni. Perché questo settore è così attraente? Perché è un settore di punta, un settore high tech che impiega risorse umane di indiscutibile alta qualità, offre molte opportunità, rappresenta il futuro e ha un enorme potenziale di crescita.

L'industria biotecnologica è un campo eccellente per l'attività imprenditoriale perché è stata costituita e sviluppata, diventando oggi una delle stelle indiscusse dell'economia. C'è molto da dire su questo settore, e molti ricercatori di scienza imprenditoriale sono stati incuriositi dalla rapida crescita e dalla notorietà che ha acquisito. Ad esempio, gli aspetti più interessanti identificati (Shimasaki 2014: 445-446) per quanto riguarda l'industria biotecnologica sono: presenta un altissimo livello di diversità; offre molte sfide; si concentra sulla fornitura di prodotti innovativi al mercato; la maggior parte dei prodotti ha come fonte i risultati della ricerca condotta in università, istituti di ricerca e laboratori; ha un tasso di crescita in aumento; è un consumatore intenso di capitale; le possibilità di successo e sviluppo sostenibile di un business in questo settore sono alte, e le possibilità di affermazione in un settore di élite sono enormi.

### **3.3. Individuare le idee imprenditoriali nel settore delle biotecnologie**

Le biotecnologie rappresentano un insieme di tecnologie abilitanti che trovano applicazione in vari settori industriali ed economici. Sono sempre più numerose le aziende che, pur operando in settori "tradizionali", integrano prodotti e tecnologie biotecnologiche nei loro processi produttivi, al fine di migliorarne la qualità e la resa e ridurre l'impatto ambientale. Non a caso, nessun processo produttivo è meno invasivo per l'ambiente dei processi naturali da cui provengono le biotecnologie.

La biocatalisi è ormai pienamente inserita in tutti i settori industriali ed è fondamentale per lo sviluppo di una chimica sostenibile. Si basa sull'utilizzo di bioprocessi mediati da microrganismi o enzimi in grado di accelerare la velocità di reazione senza la produzione di sostanze tossiche, e sull'utilizzo di temperature miti. La biocatalisi è quindi diventata uno strumento prezioso, non solo per il suo minore impatto ambientale, ma anche perché sta diventando sempre più un'alternativa economica ai processi chimici classici. La biocatalisi è oggi utilizzata in una varietà di campi, dal settore farmaceutico e alimentare, alla produzione di biocarburanti, al restauro e alla conservazione del patrimonio culturale.

La biotecnologia industriale è uno dei nuovi approcci più promettenti in materia di prevenzione dell'inquinamento, tutela delle risorse e riduzione dei costi. Infatti, per biotecnologia industriale si intende qualsiasi applicazione di tecniche biochimiche, di biologia molecolare e microbiologia volte a facilitare i processi industriali, la produzione di bioprodotto e bioenergia e il recupero di aree compromesse a livello ambientale.

Un aspetto molto interessante associato alle biotecnologie industriali è la riduzione dei consumi energetici, delle emissioni di gas serra e della produzione di rifiuti, grazie al riutilizzo di biomasse di varia provenienza (R.S. Singh, 2014). I rifiuti organici biodegradabili dell'industria agroalimentare, ad esempio, hanno un alto potenziale a tal punto che l'UE si è posta l'obiettivo di ricavare da questa fonte il 2% di energia rinnovabile. Il tema del riutilizzo dei rifiuti e dei sottoprodotti è centrale per quei settori industriali che tradizionalmente utilizzano le risorse biologiche come principale fonte di approvvigionamento (settore forestale, amidi, zucchero, biocarburanti/bioenergia, biotecnologie) e in altri in cui le biomasse sono tra le materie prime utilizzate (chimica, plastica e beni di consumo) (*Le imprese di biotecnologie in Italia. Facts & Figuras, 2018*).

I prodotti biobased sono prodotti interamente o parzialmente derivati da biomasse come piante, alberi o animali (tali biomasse possono anche essere soggette a trattamenti fisici, chimici o biologici) (*United States Secretary of Agriculture in the Farm Security and Rural Investment Act, 2002*).

Alcuni esempi di risorse agricole che sono alla base di molti prodotti biologici includono germogli di soia, mais, kenaf, lino, iuta e numerosi altri tipi di colture che vengono raccolte. Le applicazioni attuali di queste risorse agricole creano prodotti come l'etanolo (a base di mais), candele di soia, lubrificanti a base di soia, carta da ufficio kenaf e bioplastiche, solo per citarne alcuni.

### **3.4. Processi di valutazione delle idee imprenditoriali nel settore delle biotecnologie**

L'avvio di nuove imprese è fortemente influenzato dalle caratteristiche del contesto economico, dalla diversità delle opportunità di business, dalla varietà e disponibilità di fonti di finanziamento e, infine, dalle risorse disponibili e dalle infrastrutture economiche e istituzionali. Come in ogni settore, avviare un'impresa nelle biotecnologie comporta diverse fasi. Da questo punto di vista, si segnala che non ci sono differenze significative in quest'area rispetto ad altri campi di attività. Dobbiamo però dire che il processo imprenditoriale nel settore delle biotecnologie presenta diversi elementi specifici che ogni investitore deve tenere in considerazione. Pertanto, la caratteristica innovativa di qualsiasi approccio biotecnologico è fondamentale per lo sviluppo di un'impresa di successo.

Nell'industria biotecnologica, come in qualsiasi industria basata sulla conoscenza o sulle scienze, gli imprenditori possono essere considerati come i fattori più importanti che contribuiscono al passaggio dell'innovazione come risultato delle attività di ricerca, al mercato e agli utilizzatori finali di prodotti nuovi e innovativi. Nell'industria biotecnologica, i valori più importanti dell'azienda (essendo considerati come "patrimonio") sono i ricercatori e gli scienziati che vengono coinvolti nel lavoro senza essere considerati dipendenti con contratto di lavoro (in senso classico) in modi diversi: di solito sono dipendenti di università (o laboratori o istituti di ricerca) che collaborano con l'azienda; membri fondatori dell'azienda di nuova costituzione; membri di consigli scientifici / comitato consultivo scientifico; presidenti del consiglio scientifico (Verheul et al. 2002b: 226).

La decisione di aprire un'azienda nel settore delle biotecnologie (Kolchinsky 2004: 3) viene presa dopo un'attenta considerazione di quanto segue: l'entità dei costi associati allo sviluppo, e quindi alla commercializzazione di un nuovo prodotto; un'esigenza di mercato - i consumatori - l'opportunità; un mercato esteso o grande ma in rapida crescita; un livello di concorrenza stimolante; l'esistenza delle risorse umane necessarie (ricercatori e scienziati); i fondi necessari e il grado di accessibilità dei fondi necessari. Inoltre, vengono presi in

considerazione anche i meccanismi alla base del trasferimento tecnologico e il livello di accesso ai nuovi fornitori di conoscenze (Nurmemmedov 2004: 9).

## Parte 4 Strumenti di sviluppo aziendale

### 4.1. Il Business model

Il termine "modello di business" è usato in teoria e in pratica per descrivere gli aspetti fondamentali di un business e la logica di come l'organizzazione creerà e apporterà valore nella sua attività. Il processo di elaborazione o rimodellamento di un modello di business, chiamato anche innovazione del modello di business, diventa parte della strategia di business. L'utilità del modello di business è ampia. Pertanto, il modello di business è uno strumento manageriale utilizzato per:

- Avviare un'attività;
- espandere un'attività;
- ripensare la struttura dell'attività;
- controllare il flusso degli affari;
- prendere decisioni strategiche.

Il Cambridge Business Model Innovation Process (CBMIP), è sia descrittivo che prescrittivo, in quanto mostra come lo sviluppo di un modello viene realizzato nella pratica, e consente di realizzare modelli di business sostenibili nelle aziende esistenti, adattandosi o reagendo ai cambiamenti dell'ambiente esterno. L'approccio si compone di otto fasi, che sono sequenziali ma iterative, il che significa che, seguendo il processo passo dopo passo, l'organizzazione può anche andare avanti e indietro nel processo, rivisitando le fasi secondo le esigenze e i limiti aziendali. Le 8 fasi sono:

1. **Ideazione:** Consiste nel definire lo scopo dell'innovazione del modello di business e dei principali stakeholder, la value proposition (proposta di valore) e alcune prime idee.
2. **Concept design:** Consiste nel delineare e documentare indicativamente gli elementi chiave del modello di business.
3. **Prototipazione virtuale:** Implica la generazione e la revisione di una serie di prototipi per affinare e comunicare il concetto di modello di business. Questa è la fase in cui i creatori mettono a confronto soluzioni e concetti delle altre parti coinvolte (o meno).

4. **Sperimentazione:** In questa fase, le ipotesi chiave e le variabili del progetto sono testate in simulazioni ed esperimenti sul campo, idealmente attraverso studi a campione controllati.
5. **Progettazione nel dettaglio:** Comporta un'analisi approfondita e una descrizione dettagliata di tutti gli elementi del modello di business e **delle interazioni tra questi elementi.**
6. **Pilotaggio:** Consiste nel testare il concept eseguendo una prima versione limitata del modello di business in una piccola sottosezione del mercato di destinazione.
7. **Lancio:** Introduzione del modello in tutte le unità organizzative responsabili e nel mercato di riferimento.
8. **Adattamento e diversificazione:** Revisione e adeguamento del modello di business in base ai programmi iniziali, alle aspettative e all'adattamento strategico. Sulla base di questa valutazione e a seconda del livello di cambiamenti necessari, l'intero processo di innovazione può essere ripetuto.

Troppo spesso crediamo che l'innovazione e la differenziazione debbano venire solo da un progresso tecnologico o da un prezzo inferiore. Ma sempre più spesso, un modello di business alternativo può aiutare a destabilizzare un intero settore.

Vediamo perché il modello di business è importante e in che modo aiuta. Il **Business Model Canvas (Creare modelli di Business)**, proposto da Osterwalder&Pigneur (2010) - fornisce uno strumento che può essere utilizzato per descrivere, analizzare e progettare modelli di business e può essere utilizzato come manuale per migliorarli. Analizzeremo ogni punto del **Business model Canvas (Creare modelli di Business)**, (Figura 4.1) e vedremo cosa significa e perché è importante.

Di seguito descriveremo brevemente il significato di ciascuna parte del modello CANVAS

### **1. Segmenti di clientela**

- Per chi creiamo valore?
- Chi sono i nostri clienti più importanti?

La prima domanda a cui ogni imprenditore deve rispondere è: "Chi sono i nostri clienti? Una menzione importante è che se la tua risposta è "tutti", hai una grande possibilità di non essere nessuno. Come start-up, non abbiamo le risorse (finanziarie, umane) necessarie per raggiungere tutti i nostri clienti. Ecco perché è importante essere il più specifici possibile. Il **Business Model Canvas** propone la segmentazione dei clienti. Vi consigliamo di leggere di più sulla segmentazione e di creare acquirenti personali, ma ora dovete ricordare che dovete

sapere esattamente chi sono i vostri clienti: che aspetto hanno, dove trascorrono il loro tempo, cosa mangiano, ecc.

## **2. Value proposition (Proposta di valore)**

- Che valore offriamo ai nostri clienti?
- Quali problemi risolviamo per i nostri clienti?
- Quali sono i bisogni e le esigenze dei nostri clienti che riusciamo a soddisfare?
- Quali prodotti e servizi offriamo ad ogni segmento di clientela?



<b>Partneriati chiave</b> Rapporti acquirente-fornitore Joint venture Alleanze strategiche tra competitors e non	<b>Attività Chiave</b> Le attività importanti nell'esecuzione della value proposition di un'impresa	<b>Proposte di valore</b> Le value proposition (proposte di valore) possono essere: di tipo quantitativo: prezzo ed efficienza qualitativo: esperienza complessiva del cliente e risultati	<b>Rapporti con i clienti</b> Assistenza personale Assistenza personale e dedicata Self service Servizi automatizzati Comunità Co-creazione	<b>Segmenti di clientela</b> Mercato di Massa Mercato di nicchia Segmentato Diversificato Piattaforma Multi-sided/mercato
	<b>Risorse chiave</b> Umane Finanziarie Fisiche Intellettuali		<b>Canali</b> Canali propri (vetrina) Canali dei partner (grandi distributori) Una combinazione di entrambi	
<b>Struttura dei costi</b> Determinata dai costi Determinata dal valore		<b>Flusso delle Entrate</b> Vendita di beni (la tipologia più comune) Tassa d'uso Tassa di sottoscrizione Prestito/leasing/affitto Licenze Commissione di intermediazione Pubblicità		

**Figura 4.1:** Il Business Model Canvas

*Fonte:* Adattato da Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley&Sons, 2013, p. 44.

Ora che sappiamo chi sono i nostri clienti, abbiamo bisogno di identificare quale problema incombente siamo in grado di risolvere e quale valore siamo in grado di apportare. Una domanda estremamente importante che dobbiamo porci è: "A loro interessa questo problema tanto da pagare?"

Ci sono due direzioni qui. O è davvero un problema molto grande, il che significa tempo/denaro, ecc., ed è abbastanza visibile per fargli mettere la mano al portafoglio, oppure capita spesso di essere fastidiosi (come una zanzara: non si muore dal suo morso, ma di cui ci si vuole liberare). Una cosa molto importante della value proposition è convalidarla. Questo per essere sicuri che ciò che vogliamo offrire è ciò che la gente vuole. E il modo più semplice (ma non facile) per farlo è parlare con le persone.

### **3. Canali di Marketing/Commercializzazione**

- Attraverso quali vogliono comunicare i nostri clienti?
- Come li raggiungiamo?
- Come sono integrati i nostri canali?
- Quale canale funziona meglio?
- Quali sono i canali più convenienti?
- Come possiamo integrare regolarmente le abitudini dei clienti?

Per ogni segmento di clientela, dobbiamo capire in che modo possiamo raggiungerli. Quali canali di comunicazione dobbiamo utilizzare per promuovere il nostro prodotto e comunicare la value proposition?

Ecco un altro punto chiave per avviare un'impresa. La maggior parte dei manager si ferma ai primi canali che gli vengono in mente. In alcuni casi, funzionano, ma il più delle volte sono anche i più impegnati e hanno costi più elevati. Partendo dai segmenti di clientela, fate un brainstorming con il resto del team o con gli amici e vedete quali metodi alternativi ci sono per raggiungere i clienti. Poi vanno testati per vedere qual è il più efficace.

### **4. Rapporti con i clienti**

- Che tipo di relazione si aspetta ogni segmento di clientela?
- Che tipo di relazioni abbiamo instaurato fino ad ora?
- Come si integrano con il resto del business model?
- Quanto costa?

Come azienda, si può optare per un'assistenza personale dedicata, self-service, servizi automatizzati, co-creazione (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 29). Si dice che sia 10 volte più economico mantenere un cliente esistente che attrarre un nuovo cliente. Ciò varia a seconda

dell'industria, ma il più delle volte è la verità. È meglio avere un cliente soddisfatto che trovarne uno nuovo. In questa fase è necessario pensare, a seconda del proprio business, che tipo di connessione i clienti si aspettano che tu sviluppi con loro. Sia essa relazionale (a lungo termine) o transazionale (1-2 acquisizioni). In base a ciò, prenderai molte decisioni di marketing in futuro.

### **5. Flusso delle Entrate**

- Per cosa sono disposti a pagare i nostri clienti?
- Per cosa pagano?
- In che modo pagano ora?
- Come preferirebbero pagare?
- Quanto contribuisce ogni fonte di entrata al totale delle entrate?

I flussi di entrate mostrano il modo in cui un'azienda produce reddito da ogni segmento di clientela. Se in un business plan dovevi stimare cosa venderai, come, dove, ecc. e contare esclusivamente su stime e ipotesi, in questa fase adesso le cose sono notevolmente semplificate, e Canvas ti fornisce un framework of thinking (quadro di ragionamento) per aiutarti a trovare nuovi modi per generare entrate. Ci sono vari modi per generare un flusso di entrate per la vostra azienda, come la vendita di beni, le quote di sottoscrizione, il leasing, le licenze, la pubblicità, ecc. Questi flussi di entrate dovrebbero essere collegati ai soggetti o segmenti e alle proposte di valore

### **6. Risorse chiave**

- Quali risorse chiave richiede la nostra value proposition?
- I canali di distribuzione?
- Gestione delle relazioni con i clienti?
- Fonti di guadagno?

Le risorse chiave sono le risorse necessarie per creare valore per il cliente. Fondamentalmente, qui è necessario vedere quali sono le principali tipologie di attività aziendali. Ciò sarà d'aiuto nel momento della creazione del team o di un organigramma organizzativo, ma anche a calcolare i costi e le spese. Il Business Model Canvas propone tre tipi di attività principali: prodotto, campo d'azione e infrastruttura. Questi tendono ad avere tipi simili di Risorse Chiave (Osterwalder&Pigneur, 2010, p. 34):

- Fisiche – es. Stabilimenti produttivi, edifici, impianti, sistemi, veicoli, macchine, sistemi di punti vendita e reti di distribuzione.
- Intellettuali – marchi, brevetti e copyright, proprietary knowledge, Partnership, database dei clienti.

- Umane – le risorse umane sono essenziali nelle industrie ad alto contenuto di conoscenze e creative come quelle nel settore delle biotecnologie. L'intero business model di Novartis si basa su un gran numero di scienziati tra i più esperti e su una vasta e qualificata forza vendita.
- Finanziario - contanti, linee di credito, o un pool di stock option per l'assunzione di dipendenti chiave. Uno dei problemi principali dei business plan è che si dimentica sempre qualcosa, o le cose cambiano nel tempo. Un business model passa per un processo logico di domande e aiuta a identificare le categorie, in gran parte con flessibilità quando si presenta qualcosa di nuovo.

### **7. Attività Principali**

- Quali attività chiave prevede la proposta di valore?
- Canali di distribuzione? Rapporti con i clienti?
- Flussi di entrate?

Le attività chiave possono essere categorizzate come:

- Produzione (aziende manifatturiere)
- Problem solving (società di consulenza, ospedali, e altre organizzazioni di servizi in cui predominano attività di problem solving. Richiedono una gestione delle conoscenze e una formazione continua).
- Piattaforma/rete (Network, piattaforme di match making, software, marchi. Queste attività riguardano la gestione della piattaforma, la fornitura di servizi e la promozione della piattaforma).

### **8. Partenariati chiave**

- Chi sono i nostri partner chiave?
- Chi sono i nostri fornitori chiave?
- Quali risorse chiave acquisiamo dai nostri partner?
- Quali sono le attività chiave dei nostri partner?

Un errore che molte start-up fanno è che sentono di dover fare tutto. Ma la chiave del successo è concentrarsi su attività chiave che aiutano a creare valore per i vostri clienti e ad aumentare le entrate. I manager alle prime armi sono generalmente piuttosto riluttanti verso l'outsourcing. E' parzialmente comprensibile che senza un Partner di fiducia, l'intera azienda possa fallire, ma spesso si possono trovare altri modi per utilizzare i Partner per alcune funzioni aziendali, concentrandoci su ciò che sappiamo fare meglio.

Ad esempio, se sei una società di produzione, forse il lato vendite potrebbe essere esternalizzato/appaltato? Questo punto ci aiuta ad innovare anche in altri aspetti del modello di business. Alcuni Partner (fornitori, per esempio) possono essere utilizzati per raggiungere nuovi clienti. Oppure si possono trovare nuovi modi per raggiungere Partner con altre aziende e condividere alcuni dei costi.

### **9. Struttura dei costi**

Quali sono i costi più significativi per il nostro business model?

Quali sono le risorse chiave più costose?

Quali sono le attività chiave più costose?

Anche in questo caso, un business plan richiede un budget e un elenco di costi. Ci sono due cose che sono problematiche riguardo al budget del business plan. In primo luogo, se non c'è una struttura preliminare, alcune categorie di costi a cui pensare, ci sono possibilità di omettere qualcosa e incorrere in costi aggiuntivi in un secondo momento.

In secondo luogo, quando si cercano meccanicamente cose che devono essere incluse nel bilancio e non le si omette, diventa difficile vedere il quadro completo e valutare se sono tutte necessarie o se ci sono alternative più economiche. Qui, il business model è di aiuto perché segue un processo logico in cui si vedono le principali attività che devono essere svolte, quali sono gli aspetti chiave del business e che necessitano di maggiore attenzione. Così, guardando la struttura dei costi, si può, ad esempio, prendere le attività più costose e verificare con i clienti, vedere se li considerano davvero importanti o se un'alternativa più economica sarebbe altrettanto valida.

Le applicazioni più ovvie e importanti del Canvas sono da chiedere:

- Il business model ha senso?
- Potrebbe essere migliorato?
- Il resto del team capisce e concorda? Hanno ulteriori idee?

Pertanto, un business deve sempre definire: come l'impresa fornisce valore ai clienti, fa sì che paghino per quel valore e converte quei pagamenti in profitto.

## **4.2. Gestione e sviluppo del Business**

La gestione imprenditoriale si occupa dello studio dei processi e delle relazioni interpersonali-gestionali, solitamente condotte in piccole organizzazioni - fortemente personalizzate dal ruolo dell'imprenditore - attraverso la scoperta delle leggi che le governano

e la progettazione di nuovi sistemi, metodi, tecniche, procedure, per aumentare l'efficienza e l'efficacia di decisioni, comportamenti e azioni che identificano e capitalizzano le opportunità di business (Nicolescu & Nicolescu, 2008, pp. 73-76).

Caratteristiche proprie delle funzioni di gestione al livello di lancio:

- 1.** La funzione di **pianificazione** - l'utilizzo del business planning come strumento di gestione riduce significativamente il rischio di fallimento del business. In generale, gli imprenditori eseguono una pianificazione empirica a breve termine, ma senza un rigoroso supporto scientifico per le previsioni a medio e lungo termine; la pianificazione scientifica nelle microimprese e nelle piccole imprese crea i presupposti per la fondazione di un'adeguata gestione strategica e lo sviluppo dell'impresa nel tempo nel suo ambiente, essendo l'obiettivo dello sviluppo aziendale e dell'ottenimento di un vantaggio competitivo sul mercato;
- 2.** Funzione **Organizzativa** – per le piccole imprese una struttura gerarchica formale è una condizione necessaria ma non obbligatoria per l'esistenza dell'impresa; la struttura organizzativa dell'imprenditore privato è il modello più semplice di struttura organizzativa di una microimpresa; l'intera attività di costituzione della struttura organizzativa dell'impresa è la creazione del suo proprietario; in una microimpresa, egli prende le decisioni e i suoi dipendenti le eseguono (ogni dipendente esegue tutte le sue mansioni su base regolare senza una determinazione effettiva dei compiti effettivi attraverso una scheda di lavoro); la struttura organizzativa delle piccole e medie imprese è nella maggior parte dei casi gerarchica - funzionale con o senza grandi organi statali;
- 3.** La funzione di **Coordinamento** (Direzione)– Le nuove imprese creano un clima di lavoro più elevato in termini di relazioni umane e creano i presupposti per una maggiore soddisfazione lavorativa rispetto alle grandi imprese; i canali di comunicazione tra i dirigenti sono brevi e i settori di lavoro sono di piccole dimensioni;
- 4.** La funzione dello **Staff** – Le startup creano il proprio sistema motivazionale attraverso fattori quali: l'entità dello stipendio, la sicurezza sul lavoro, la creazione di un senso di appartenenza nel dipendente attraverso la valutazione dello sforzo individuale, la convalida di un normale meccanismo di funzionamento dei poteri delegati, e la responsabilità dei dipendenti, la creazione di un adeguato sistema di ricompense e sanzioni, la leadership attraverso la consapevolezza degli obiettivi aziendali da parte di ciascun dipendente e la loro dedizione come partecipanti diretti e attori importanti per la loro realizzazione;
- 5.** Il **Controllo** – funzione di valutazione - all'interno delle piccole imprese - il controllo eccessivamente informale dell'imprenditore; la volontà di controllare da parte dell'imprenditore porta spesso le nuove imprese a un controllo eccessivo e all'imposizione di un'autorità totale.

### **Modelli di gestione della start-up:**

- gestione utilizzata dall'imprenditore nella costituzione e nel lancio di un'impresa;
- gestione utilizzata per lo sviluppo di imprese esistenti nel momento in cui si apportano rapidi cambiamenti con un forte carattere innovativo, basati sull'individuazione e la capitalizzazione delle opportunità economiche.

### **I principali fattori di influenza:**

- le dimensioni di un'organizzazione (tipologia di impresa);
- l'oggetto dell'attività e il mercato in cui opera;
- il livello di formazione e l'esperienza dell'imprenditore.

### **Esempio:**

- impresa con 10 dipendenti;
- l'imprenditore non ha conoscenze specifiche (settoriali), ma solo capacità di gestione;
- oggetto dell'attività – fornitura di servizi nel settore della biotecnologia;
- struttura organizzativa;
- circuiti di informazione molto semplici;
- l'imprenditore-manager prende tutte le decisioni all'interno dell'azienda, in alcuni casi conferisce il diritto di firma al responsabile della contabilità e all'ispettore delle risorse umane;
- il sistema metodologico-manageriale è costituito da: business plan (non completamente elaborato), questionario, colloquio, metodo delle deleghe, metodo dei meeting.

### **Riprogettazione del sistema di gestione al livello nella fase di lancio:**

I principali fattori di influenza:

- le dimensioni di un'organizzazione (tipologia di impresa);
- l'oggetto dell'attività e il mercato in cui opera;
- il livello di formazione e l'esperienza dell'imprenditore.

### **Esempio:**

Si tratta della stessa impresa dell'esempio precedente, ma con qualche chiarimento:

- la PMI opera sul mercato da 2 anni;
- i risultati finanziari ottenuti sono inferiori alle previsioni;
- durante questo periodo sono stati assunti 4 esperti, poiché vi è stata una richiesta crescente di consulenza in campo finanziario e manageriale, e allo stesso tempo, lo sviluppo dell'azienda ha sottolineato l'importanza di uno specialista di marketing;
- l'imprenditore ha conseguito una formazione manageriale.

- l'imprenditore ha svolto un'analisi diagnostica di ogni componente manageriale, con l'aiuto di un team misto di esperti.

Come risultato di questa diagnosi, ha scoperto di dover ridefinire la gestione aziendale come segue:

- Adottando una struttura gerarchico-funzionale;
- Elaborando un regolamento sull'organizzazione e il funzionamento;
- Ripensando la job description;
- Creando l'organigramma;
- Creando un sistema informativo che sia semplice ed efficiente;
- Con l'adozione di un sistema decisionale ben fondato e interrelato con i nuovi sistemi (organizzativo e informativo);
- Non vi è alcuna rinuncia, o alcun metodo usato in precedenza;
- Il nuovo sistema di gestione metodologica è costituito dai seguenti metodi, tecniche e strumenti: analisi – metodo della diagnosi, business plan, metodo della delega, metodo della sessione, questionario, colloqui, metodo dello scenario, gestione del prodotto e gestione partecipativa.

Una strategia di avviamento può essere comunicata efficacemente soltanto nel caso in cui è chiaramente ed esplicitamente definita. La strategia deve essere in linea con la visione, la missione e i valori fondamentali dell'azienda.

La prima cosa è la dichiarazione della **visione**. Mostra la destinazione dell'organizzazione, un'immagine di ciò che si vuole raggiungere. La successiva è la dichiarazione della **missione** dell'azienda. È una dichiarazione generale che mostra come raggiungere la destinazione. Queste dichiarazioni sono importanti per l'azienda e i suoi dipendenti, in quanto la visione e la missione di un'azienda in avviamento dovrebbero guidare il lavoro delle persone coinvolte nel business.

Una dichiarazione spesso creata con la visione e la missione è quella dei valori fondamentali dell'azienda, che mostra come l'azienda attuerà nel corso della sua attività. Gli obiettivi sono dichiarazioni generali su ciò che deve essere realizzato e si vuole ottenere. Gli obiettivi forniranno le pietre miliari specifiche e un calendario per il raggiungimento di un obiettivo. Un traguardo deve trasformare la dichiarazione generale di un obiettivo in una dichiarazione specifica, quantificabile, legata al tempo che serve per ciò che si intende raggiungere.

Le strategie sono i modi in cui l'azienda utilizzerà la dichiarazione della missione in modo tale da poter ottenere la dichiarazione della visione.



Rispondono alla domanda “Come faremo a progredire?” le tattiche mostrano come una specifica strategia verrà messa in atto, e generalmente rispondono alla domanda “cosa dobbiamo fare?”

I piani d’azione mostrano come verranno messe in atto le strategie, i singoli individui che si assumeranno le responsabilità di ogni azione e un programma per la loro finalizzazione.

### **Esempio di una Visione di un Business :**

L’esempio riguarda un’azienda di successo nel settore dei bio-pesticidi.

#### *Dichiarazione d’intenti:*

Provvedere alla realizzazione di un pesticida unico e di alta qualità che sia biologico per gli agricoltori e le imprese.

#### *Valori fondamentali:*

1. Soddisfare le esigenze mutevoli e i desideri di clienti e consumatori.
2. Concentrarsi su idee imprenditoriali nuove ed innovative
3. Rispettare e tutelare l’ambiente
4. Applicare standard etici elevati

#### *Obiettivi:*

1. Aumentare il margine di profitto
2. Aumentare l’efficienza
3. Conquistare una quota di mercato superiore al 20%
4. Offrire un servizio clienti migliore
5. Migliorare la formazione dei dipendenti

#### *Obiettivi:*

1. Guadagnare almeno il 19% al netto delle imposte sul tasso di rendimento degli investimenti nel corso dell’anno successivo.
2. Aumentare la quota di mercato del 5% nel corso dell’anno successivo.
3. Riduzione dei costi operativi del 15% nel corso dei 3 anni successivi grazie al miglioramento dei processi produttivi.
4. Aumentare il tasso di risposta alle richieste dei clienti garantendo che non passino più di 3 ore prima dell’invio della risposta.
5. Garantire un minimo di 20 ore di formazione per ogni nuovo dipendente.

#### *Strategia di Mercato:*

1. Strategia di incentivazione (che si verifica nei casi in cui l’azienda si trova ad affrontare una domanda inesistente, ad esempio per la mancanza di conoscenza dei prodotti da parte dei clienti).

2. Strategia per lo sviluppo (adottata in caso di domanda latente, per la mancanza di un prodotto in grado di soddisfarla).

Il punto di partenza per la stesura della strategia di mercato è l'analisi del contesto interno, rispettivamente delle risorse che l'azienda ha a disposizione in un dato momento (risorse umane, materiali, risorse finanziarie e informative)

Questa analisi si può ottenere valutando i punti di forza e di debolezza del potenziale dell'azienda.

Caratteristiche dei problemi strategici in fase di avviamento:

- l'esistenza in molte start-up di una strategia "intuitiva", "empirica";
- la strategia sviluppata porta il segno della personalità dell'imprenditore;
- l'impatto della strategia scelta sulla struttura funzionale della start-up è limitato;
- c'è una condizione di indifferenza e persino di rifiuto nell'uso della gestione strategica;
- gli obiettivi strategici della start-up sono limitati;
- le strategie di start-up devono essere più flessibili;
- la gamma limitata di attività che si svolgono nelle nuove imprese generalmente porta alla loro specializzazione.

### 4.3. Business planning – importanza e funzioni

Prima di descrivere in dettaglio l'importanza e le funzioni di un business plan, sarebbe interessante introdurre alcuni elementi riguardo ai passi che una persona compie per diventare imprenditore (Natarajan, 2013, pp. 16-21). A questo proposito, un ottimo esempio è quello sviluppato da Bruce Cameron (17 Gennaio, 2003, Paperback), nella sua pubblicazione *Getting Started: Money Matters for under-25's*. (vedi Tabella 4.1).

**Tabella 4.1:** I dieci passi di Cameron per diventare imprenditori

Num	Passi	Cosa devi fare o pensare in questa fase
1	<i>Valuta te stesso</i>	Hai abbastanza spirito di sacrificio, senso di responsabilità personale e le finanze per prenderti questo impegno?
2	<i>Metti in ordine le tue finanze personali</i>	Prima di tutto liberati dei debiti personali e proteggiti stesso agli imprevisti, se invece non puoi, rimanda l'avvio della tua impresa.
3	<i>Individua le tue competenze e abilità</i>	Attieniti a quello che sai fare meglio. Elenca tutte le tue abilità e i tuoi interessi e valuta quali puoi usare per gestire con successo un'azienda.

4	<i>Fai ricerca di mercato</i>	C'è bisogno di quel tipo di attività....sei in grado di dimostrare che il tuo è un prodotto necessario prima di dedicarti completamente a questo tipo di attività?
5	<i>Elabora un Business Plan</i>	Prima di iniziare l'attività, è necessario essere in grado di prevedere se si otterrà un profitto o meno, Un business plan vi aiuterà a farlo..
6	<i>Quali sono le tue risorse?</i>	Verifica cosa hai a disposizione e cosa hai bisogno di ottenere. Questo include i mezzi finanziari, le competenze, le attrezzature e le materie prime.
7	<i>Elabora un piano finanziario</i>	Nelle prime fasi, è necessario disporre di denaro contante per continuare ad andare avanti, altrimenti si riducono i costi, si riducono i servizi e quindi si perdono le vendite. Assicurati che il tuo piano finanziario possa aiutarti a superare la marea.
8	<i>Struttura della Proprietà dell'Azienda</i>	La scelta di una delle quattro strutture possibili per la proprietà della tua azienda ha un'ampia influenza sulle tasse e la responsabilità legale, è importante scegliere con attenzione.
9	<i>Scelte imprenditoriali</i>	Come avviare l'attività? Da zero, o comprando un'attività già esistente? Oppure dovresti acquistare in un'azienda esistente o un franchising?
10	<i>Riesamina i tuoi piani di avviamento</i>	Per tutto ciò che fai nella fase di avviamento dell'attività, dovrai misurarti con le previsioni e aspettative del business plan originale, testare tutti gli aspetti e, se necessario, riadattare il plan.

Fonte: Natarajan, 2013, pp. 16-21, adattato da Cameron, 2003

Come si può vedere, la stesura del business plan avviene soltanto nella quinta fase, dopo che la persona che vuole diventare imprenditore attraversa un periodo di approfondimento, alla fine del quale può decidere se è realmente preparato per questo o meno. Come già sappiamo, l'attività imprenditoriale comporta dei sacrifici, tanto personali quanto materiali e finanziari, e se l'imprenditore non è determinato, l'azione è destinata al fallimento.

Dopo questo primo passo, a nostro avviso il più importante, segue la sicurezza finanziaria della persona. Non è affatto consigliato che una persona compia il passo verso l'apertura della propria attività se non può essere certa di essere in grado, durante questo periodo, di potersi mantenere e sostenere le spese della vita quotidiana. Allora le competenze personali sono quelle che devono essere al centro del nuovo business. Un'impresa deve essere avviata nel settore in cui siamo più preparati ad avere le premesse migliori per avviarla.

È solo quando si compiono questi primi passi che è giunto il momento di guardarsi intorno. È il mercato a dirci cosa occorre fare. Non è possibile lanciare sul mercato nuovi prodotti o servizi se non c'è domanda o se non ci sono consumatori con esigenze che possono essere soddisfatte acquistando e consumando il prodotto o servizio che vogliamo produrre e poi

vendere. È a questo punto che arriva la fase di sviluppo del business plan. È importante chiarire che in questo momento il business plan è solo una bozza. Dopo aver elaborato il piano finanziario e individuato la migliore forma giuridica per la nuova impresa, torniamo alla bozza iniziale e le diamo una forma definitiva.

Tuttavia, non va dimenticato che il business plan non è un documento inerte. Il business plan cambia e cresce assieme all'azienda. Il business plan è un documento vivo e spesso il "migliore amico" dell'imprenditore. Quindi, il business plan cambia ogni volta che si verificano cambiamenti nel contesto aziendale (compresi rapporti con i fornitori o i clienti, la legislazione, le condizioni di finanziamento, i contratti, il mercato, ecc.).

Fondamentalmente, un business plan deve fare riferimento a quattro questioni principali (*Introduction to entrepreneurship*, EED 126, January 2018):

- Dove ti trovi attualmente con la tua idea, progetto o business?
- Cosa vorresti fare?
- Come intendi procedere?
- Il progetto è valido? Ne vale la pena?

Infatti, per business planning (pianificazione aziendale) si intende sia il follow-up di fasi consolidate che vanno dal momento in cui l'idea arriva fino alla sua realizzazione sia la pianificazione delle risorse necessarie per implementarla, vale a dire: umane, temporali, finanziarie, materiali e le informazioni necessarie. Conoscere ed utilizzare il business plan in modo permanente ed efficace è una condizione indispensabile per il raggiungimento dei risultati economici da parte di imprenditori e manager.

Di seguito si illustrano brevemente l'utilità, i benefici e l'importanza del business plan per le principali categorie di utenti e beneficiari (Nicolescu, 2001, p. 227):

**Tabella 4.2:** L'utilità e i vantaggi dell'utilizzo del business plan

Num	Utilità e benefici	Categoria di utenti
1	Conoscenza e valutazione approfondita delle opportunità di business prese in considerazione	Imprenditori e proprietari Potenziali investitori e finanziatori
2	Definizione e considerazione dei fattori chiave da cui dipende la capitalizzazione di successo del business plan	Imprenditori e proprietari Potenziali investitori e finanziatori
3	Il dimensionamento realistico delle risorse da utilizzare in azienda	Tutti gli utenti
4	Sfruttare le varie opportunità presenti nell'ambiente, in relazione alle opportunità di business su cui si concentra il business plan	Imprenditori e proprietari

5	Diminuire l'impatto delle minacce che esistono nel contesto economico e che possono influenzare l'avvio e l'attuazione dell'idea imprenditoriale	Tutti gli utenti
6	Sviluppare una visione globale, coerente e realistica di tutte le problematiche legate alla capitalizzazione delle opportunità economiche	Imprenditori e proprietari Manager all'interno dell'organizzazione
7	Facilitare la comunicazione tra tutti gli individui e le organizzazioni coinvolte nell'avvio e nella gestione dell'impresa	Tutti gli utenti
8	Informare e convincere gli stakeholder a partecipare e a contribuire con risorse per capitalizzare le opportunità economiche	Tutti gli utenti
9	Promuovere un approccio aziendale lungimirante e proattivo, evitando di limitare i comportamenti reattivi e "antincendio"	Imprenditori e proprietari Manager all'interno dell'organizzazione
10	Ridurre i rischi connessi al business e aumentare le possibilità di successo	Tutti gli utenti
11	Fornire le basi per un'ulteriore gestione professionale dell'impresa	Imprenditori e proprietari Manager all'interno dell'organizzazione
12	Fornire parametri rigorosi per il monitoraggio e il controllo del business	Imprenditori e proprietari Potenziali investitori e finanziatori
13	Raggiungere i massimi risultati economici grazie alla capitalizzazione delle opportunità di business.	Imprenditori e proprietari
14	Proteggere e migliorare il prestigio degli iniziatori e promotori d'impresa.	Imprenditori e investitori

Fonti: Nicolescu, 2001, p. 227

#### 4.4. Il contenuto di un business plan e l'importanza della sintesi esecutiva

Non esiste una *ricetta* per la stesura di un business plan adatto a tutte le organizzazioni poichè non esistono due aziende identiche. Inoltre, il business plan riflette la personalità di chi lo realizza, la chiarezza delle sue idee e delle sue intenzioni. Di conseguenza, il business plan deve essere uno strumento di lavoro semplice e suggestivo che risponda alle specificità dell'azienda, rispettando i requisiti specifici per lo scopo per il quale è stato elaborato.

Data la varietà di modi per redigere un business plan, sarebbe estremamente difficile realizzare questo capitolo con tutte le opzioni possibili. Se ci si sofferma un po' sui dettagli, il contenuto generale di un business plan potrebbe essere il seguente:

1. **Sintesi:** la mission dell'impresa; il proprio vantaggio competitivo; le vendite e i profitti; il fabbisogno di risorse; la procedura di rimborso del credito (se applicabile).

2. **Contesto imprenditoriale:** lo stato attuale del settore; il potenziale di crescita del settore dell'attività; i trend dell'economia, le particolarità del prodotto.
3. **Profilo imprenditoriale:** una breve storia dell'azienda; il tipo di business; la gestione; i fattori di influenza; l'attività di ricerca e lo sviluppo; il processo produttivo.
4. **Mercato:** clienti; fornitori; la copertura che si può raggiungere in termini geografici, il potenziale di crescita del segmento di mercato di riferimento.
5. **Piano di Marketing:** pubblicità; promozione; marketing; studio del mercato.
6. **Situazione Finanziaria:** situazione storica (conto economico, stato patrimoniale e flusso di cassa negli ultimi 3 anni); la situazione prevista (conto economico, stato patrimoniale e flusso di cassa nei prossimi 3-5 anni); analisi della soglia di redditività.
7. **Modifiche preliminari e soluzioni pianificate per i seguenti aspetti:** la concorrenza; le debolezze dell'impresa e le modalità di compensazione; la legislazione; la protezione delle imprese (brevetti, know how, ecc.); la leadership aziendale; il personale.
8. **Allegati**

#### **4.5. Fasi della creazione e della concretizzazione di un business plan**

Un business plan sostanziale comporta una grande quantità di dettagli. Prima di presentare il contenuto di un tale piano, ricordiamo quali sono i passi da seguire per concepire il business plan necessario per aprire una nuova impresa o per svilupparne una esistente: identificare la migliore idea di impresa; il cliente e il mercato in cui distribuiremo il prodotto o servizio che realizzeremo; le caratteristiche del prodotto o servizio e il prezzo di vendita; il luogo in cui sarà ubicata l'impresa; le risorse necessarie e i costi di produzione; le previsioni finanziarie dei flussi di entrate e spese e gli indicatori di efficienza; conclusioni e proposte di sviluppo futuro, ecc.

**Di seguito viene presentata la struttura di un business plan a sostegno di una start up:**

##### **1. Sintesi del piano**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ✓ Obiettivo del business plan     | ✓ Descrizione di un prodotto/servizio offerto                    |
| ✓ Opportunità di Business         | ✓ L'esperienza, le abilità e competenze dell'imprenditore (team) |
| ✓ Soluzione a questa opportunità  | ✓ Vantaggio Competitivo  |
| ✓ Situazione attuale dell'impresa |  |

- ✓ Dimensioni del mercato e mercato target
- ✓ Previsioni delle vendite e degli utili
- ✓ La quantità di denaro necessario per l'azienda
- ✓ Strategia di recupero degli investimenti

## **2. La proposta e l'opportunità di business**

### *2.1. Proposta di business*

### *2.2. Opportunità di Business*

- ✓ Analisi dei Macromedia (opportunità e rischi)
- ✓ Analisi del contesto economico
- ✓ Analisi del contesto politico e legislativo
- ✓ Analisi del contesto socio-culturale
- ✓ Analisi del contesto tecnologico
- ✓ Analisi demografica
- ✓ Analisi del contesto naturale
- ✓ Analisi del contesto competitivo (Modello di Porter)
- ✓ Intensità della concorrenza
- ✓ Minaccia costituita dal nuovo arrivato
- ✓ Potere di negoziazione dei fornitori
- ✓ Potere di negoziazione dei consumatori
- ✓ Minaccia dei prodotti sostitutivi

### *2.3. Motivi di fiducia*

- ✓ Motivi di fiducia delle imprese da parte dell'imprenditore
- ✓ Motivi di fiducia delle imprese da parte dei futuri consumatori (ricerca di mercato)

## **3. Descrizione del Business**

### *3.1. Presentazione dell'Azienda*

- ✓ Nome completo dell'azienda
- ✓ Settore di attività
- ✓ Modello di costituzione giuridica:
- ✓ Attività principale dell'azienda e codice CAEN dell'attività principale
- ✓ Natura e valore del capitale sociale
- ✓ Nome dei proprietari, gestori, censori
- ✓ Nome degli azionisti principali (loro partecipazione al capitale sociale)
- ✓ Dati Identificativi (indirizzo della sede centrale, telefono e fax, numero di iscrizione nel registro di commercio)
- ✓ Numero di dipendenti
- ✓ Infrastrutture aziendali – le principali immobilizzazioni (fabbricati, mezzi di produzione, terreni, veicoli a motore)

### *3.2. Strategia aziendale*

- ✓ Definizione della missione aziendale
- ✓ Definizione della visione
- ✓ Identificare i valori di base dell'azienda
- ✓ SWOT analysis
- ✓ Evidenziare i punti di forza e i punti deboli a livello aziendale (es produzione, aspetto commerciale, finanziario, di marketing, personale, ricerca e sviluppo)
- ✓ Scoprire le opportunità e i rischi nello sviluppo dell'azienda (analisi del macroambiente e del contesto competitivo)
- ✓ Fissare degli obiettivi
- ✓ Tipologia di impresa e dimensioni dovrebbero essere sviluppate dopo un determinato periodo di tempo
- ✓ Quali sono le attività imprenditoriali da avviare?
- ✓ Definire obiettivi a breve, medio e lungo termine per lo schema SMART

- ✓ Principali indicatori di performance (finanziari o di altro tipo) per raggiungere gli obiettivi di impresa
- ✓ Messa a punto di strategie e ragionamenti competitivi (posizione dominante attraverso i costi, differenziazione, nicchia)
- ✓ Unicità aziendale

#### **4. Analisi di Mercato**

##### *4.1. Ricerca di Mercato*

- ✓ Informazioni necessarie per la stesura del business plan
- ✓ Fonti di informazioni utilizzate
- ✓ Informazioni che possono essere ottenute da dati secondari

##### *4.2. Mercato*

- ✓ Posizione Geografica del mercato
- ✓ Attuali tendenze di mercato
- ✓ Ritmo di crescita del mercato

##### *4.3. Segmentazione del Mercato*

- ✓ Bisogni del consumatore che il prodotto/servizio soddisfa (identificazione del questionario)
- ✓ Segmentazione del mercato:
- ✓ Definizione dei criteri di segmentazione
- ✓ Segmentazione del mercato

##### *4.4. Posizionamento sul mercato*

- ✓ Individuazione dei possibili vantaggi competitivi
  - ✓ Le ragioni dell'acquisto del prodotto/servizio da parte del segmento target
- Scelta del posizionamento e modalità di comunicazione al segmento target

##### *4.5. Clientela*

- ✓ Persone che influenzano il processo decisionale; preferenze o idee preconcepite
- ✓ Attrarre clienti di riferimento
- ✓ Quanti clienti acquistano e con quale frequenza?
- ✓ Difficoltà per i clienti ad ottenere prodotti/servizi simili da altre fonti

- ✓ Fattori critici di successo per il business
- ✓ Competenzadistintiva dell'azienda ( Vantaggi Competitivi Sostenibili – Metodo VRIO (N): è prezioso, raro, originale, supportato dall'organizzazione, insostituibile

- ✓ Informazioni che possono essere ottenute da dati primari
- ✓ Risorse necessarie per ottenere le informazioni desiderate
- ✓ Scrivere un questionario

- ✓ Caratteristiche specifiche del mercato
- ✓ Ragioni per scegliere il mercato

- ✓ Fattori di influenza sullo sviluppo dei segmenti di mercato
- ✓ I collegamenti tra le caratteristiche dei prodotti (servizi) e vantaggi per il cliente per ciascuno dei segmenti di mercato
- ✓ Scelta del segmento di destinazione / segmento motivazione



- ✓ Fedeltà del cliente

#### 4.6. *Competizione*

- ✓ I principali concorrenti diretti e indiretti
- ✓ Punti di forza e debolezza della concorrenza
- ✓ Analisi comparativa del prodotto (servizio) attuale in relazione alla concorrenza
- ✓ Posizionamento del prodotto/ servizio rispetto alla concorrenza
- ✓ Il vantaggio competitivo dell'impresa
- ✓ Il vantaggio competitivo
- ✓ Prospettive di sviluppo competitivo
- ✓ Strategie dei concorrenti
- ✓ Sostenibilità del vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza
- ✓ Quota di mercato della concorrenza (totale e dei segmenti di mercato)
- ✓ Possibili reazioni della concorrenza alla penetrazione nel mercato
- ✓ È difficile per un nuovo concorrente entrare nel mercato con costi simili o inferiori a quelli della vostra azienda?
- ✓ Ci sono ostacoli per i concorrenti attuali o nuovi nell'utilizzo delle vostre reti di distribuzione o simili?
- ✓ Ci sono difficoltà ad entrare nel vostro mercato a causa di vincoli legali e/o autorizzativi?
- ✓ Qual è la frequenza con cui i concorrenti cambiano nel settore in cui vi attivate?

### 5. **Marketing mix**

#### 5.1. *Prodotto/Servizio*

- |  |  |
|--|--|
| ✓ Descrizione del prodotto   | ✓ Servizi aggiuntivi (installazione gratuita o low-cost, consegna gratuita o a basso costo, credito a basso tasso di interesse, ecc.). |
| ✓ Il livello principale del prodotto   | ✓ Descrizione del servizio   |
| ✓ Utilità e principali benefici per il consumatore                               | ✓ Utilità e i principali benefici per il consumatore   |
| ✓ Proprietà del prodotto (materiali, parti, fisiche, tecniche, economiche, ecc.) | ✓ Fasi del processo di fornitura del servizio  |
| ✓ Qualità del prodotto   | ✓ Breve descrizione delle caratteristiche del servizio:  |
| ✓ Spettro dei prodotti   | ✓ Tangibilità  |
| ✓ Modo operativo   | ✓ Fiducia  |
| ✓ Gamma dei prodotti (larghezza, profondità, ampiezza di gamma)                  | ✓ Attenzione, premura  |
| ✓ Il livello formale del prodotto  | ✓ Competenza   |
| ✓ Nome, brand e logo (simbolo)   | ✓ Cortesia   |
| ✓ Packaging  | ✓ Credibilità  |
| ✓ Caratteristiche peculiari o elementi aggiuntivi                                | ✓ Sicurezza  |
| ✓ Livello aggiuntivo del prodotto  | ✓ Accessibilità  |
| ✓ Garanzie   | ✓ Comunicazione  |
| ✓ Servizio   | ✓ Capire il cliente  |
| ✓ Rimborso di denaro in caso di insoddisfazione                                  |  |

- ✓ Ciclo di vita del prodotto / servizio
- ✓ Caratteristiche uniche
- ✓ Vantaggi competitivi da un punto di vista tecnico e costruttivo
- ✓ Prospettive, potenzialità di sviluppo
- ✓ Esistenza e possibilità di prodotti complementari e sostitutivi

#### 5.2. *Promozione*

- ✓ Messaggio inviato
- ✓ Mix promozionale
- ✓ Mezzi di informazione utilizzati
- ✓ Costi relativi alla fedeltà del cliente

- ✓ Quota del prodotto nel fatturato
- ✓ Protezione del prodotto (brevettabilità)
- ✓ Strategie di prodotto: Cosa verrà fatto? Quando sarà fatto? Chi sarà responsabile? Quanto costerà?

- ✓ Strategia di promozione: Cosa verrà fatto? Quando sarà fatto? Chi sarà responsabile? Quanto costerà?
- ✓ Monitoraggio dei risultati della promozione

#### 5.3. *Distribuzione*

- ✓ Canali di distribuzione utilizzati nel settore commerciale
- ✓ La scelta dei canali di distribuzione e il motivo per i quali sono stati scelti
- ✓ Strategia di distribuzione: Cosa verrà fatto? Quando sarà fatto? Chi sarà responsabile? Quanto costerà?

- ✓ Dipendenza dal commercio al dettaglio/all'ingrosso
- ✓ Descrizione del processo di vendita
- ✓ Fattori che influenzano la vendita

#### 5.4. *Prezzi*

- ✓ Obiettivi della politica dei prezzi
- ✓ Metodo di determinazione dei prezzi
- ✓ Relazione tra prezzo, segmento di mercato e profitto
- ✓ Esistenza di segmenti di mercato più sensibili al prezzo
- ✓ Prezzo richiesto dai concorrenti

- ✓ Margine di profitto target. si terrà conto dell'impatto di fattori esterni:
- ✓ Elasticità della domanda al prezzo
- ✓ Fase del mercato
- ✓ Livello di competizione
- ✓ Il prezzo accettato dal consumatore
- ✓ Strategia di prezzo

## 6. **Produzione e processi**

### 6.1. *Produzione e processi*

- ✓ Tipo di processo produttivo (produzione di massa, di serie o unica)
- ✓ Descrizione del processo tecnologico (le fasi principali del processo tecnologico, i tempi necessari per ogni fase, ecc.)

- ✓ Programma di lavoro (numero di giorni/anni lavorativi, numero di turni/giorni, numero di ore/turni)
- ✓ Attrezzature, macchine, impianti
- ✓ Immobilizzazioni materiali necessarie (tipo di attrezzature, macchinari e

mezzi di trasporto, la loro destinazione: per la produzione, per le attività ausiliari, per i servizi)

- ✓ Caratteristiche tecniche ed economiche delle immobilizzazioni materiali necessarie (parametri tecnici, economici e funzionali, anno di fabbricazione di ogni impianto, condizioni fisiche – nuovi impianti e usura di ciascuno e capacità massima di produzione.

### 6.2. Fornitori

- ✓ Requisiti quantitativi dei materiali e delle materie prime; prodotti semilavorati, ecc
- ✓ Cosa si ottiene all'interno dell'azienda e cosa si acquista?
- ✓ Stabilire i criteri di selezione
- ✓ Numero e distribuzione dei principali fornitori
- ✓ Informazioni sui fornitori selezionati
- ✓ Fornitori selezionati (nome, tipo di proprietà, prodotto / nome del servizio fornito, peso del totale delle forniture, reclami)

### 6.3. Posizione

- ✓ Stabilire i criteri di selezione
- ✓ Selezione dell'opzione di acquisto vantaggiosa

## 7. Gestione d'impresa

### 7.1. Leadership

- ✓ Esperienza, formazione, competenze dei manager
- ✓ Stile di guida
- ✓ La struttura organizzativa dell'azienda
- ✓ La responsabilità di ogni manager
- ✓ Supervisione del personale

### 7.2. Personale

- ✓ Numero e qualifica dei dipendenti
- ✓ Fonti per il reclutamento
- ✓ Il modo di assegnazione delle posizioni

- ✓ Condizioni di acquisto e di gestione (costi per l'acquisto di nuovi immobilizzazioni, costi per l'acquisto di immobilizzazioni destinati alla vendita, affitto di immobilizzazioni in leasing, durata del contratto di locazione
- ✓ Condizioni di gestione e trasporto
- ✓ Sistema di gestione della qualità, certificazione del sistema qualità
- ✓ Impatto sull'ambiente

- ✓ Determinazione dei benefici dei partecipanti coinvolti
- ✓ Facilità nell'ottenere le quantità necessarie/ le materie prime da altri fornitori affidabili
- ✓ Capacità del fornitore di provvedere a materiali sostitutivi validi
- ✓ L'importanza dei vostri ordini per i fornitori più importanti
- ✓ Facilità nel cambiare fornitore(es. costi, carenze)

- ✓ Valutazione delle alternative di ubicazione
- ✓ Vantaggi e svantaggi della scelta
- ✓ Descrizione

- ✓ Formazione dei manager
- ✓ Il modo di motivare
- ✓ Motivazione del personale
- ✓ Servizi di consulenza usati
- ✓ Perdite del team di gestione e come risolverle

- ✓ Formazione dei dipendenti
- ✓ Modalità di pagamento
- ✓ Sicurezza sul lavoro

## 8. Finanza dell'Impresa

### 8.1. Ricavi

- ✓ Dettagli dei possibili ordini commerciali che esistono o ordini che esisteranno
- ✓ Il numero di potenziali acquirenti, l'opportunità di stabilire legami a lungo termine con loro, la frequenza e le dimensioni degli ordini, la stima della quota di mercato probabile, ecc.
- ✓ Fare una previsione delle vendite totali relative a mesi, trimestri, anni
- ✓ Ottenere una previsione del valore del segmento di mercato relative a mesi, trimestri, anni

### 8.2. Spese

- ✓ Determinazione delle spese relative alla costituzione della compagnia
- ✓ Determinare le spese relative all'investimento
- ✓ Spese per beni strumentali
- ✓ Spese relative all'investimento
- ✓ Spese di realizzazione dell'investimento
- ✓ Determinazione delle spese operative
- ✓ Calcolo dell'ammortamento
- ✓ Determinazione dei costi fissi e variabili

### 8.3. Prezzo

- ✓ Stima/preventivo del prezzo
- ✓ Fissare il margine di profitto

### 8.4. Pareggio di Bilancio

- ✓ Calcolo della soglia di redditività
- ✓ Calcolo della soglia di redditività per il profitto desiderato

### 8.5. Documenti finanziari

- ✓ Stato patrimoniale Pro-forma per almeno l'anno successivo
- ✓ Il conto economico previsto per almeno l'anno successivo
- ✓ Previsione dei flussi di cassa

### 8.6. Indicatori dell'apprezzamento d'investimento

- ✓ Descrizione del piano di investimento
- ✓ Tasso interno di rendimento
- ✓ Valore netto aggiornato
- ✓ Durata del recupero di investimento

### 8.7. Finanziamento del Business

- ✓ Valutazione del fabbisogno finanziario
- ✓ Valutazione del rischio di credito
- ✓ Identificazione delle fonti di finanziamento proprio
- ✓ Redditività perseguita dagli investitori
- ✓ Identificazione delle fonti esterne e delle modalità di finanziamento
- ✓ Offerta per potenziali investitori

## 9. Rischi aziendali e possibilità di successo

- ✓ Identificazione dei rischi principali derivanti da attività future (possibili fattori di rischio, quantificazione dei fattori di rischio e impatto sul business)
- ✓ Analisi di sensibilità

- ✓ Creare scenari possibili (pessimistici, probabilmente ottimisti) sul reddito
- ✓ Creare scenari possibili (pessimistici, probabilmente ottimisti) sulle spese
- ✓ Creare scenari possibili (pessimistici, probabilmente ottimisti) sul profitto
- ✓ Metodi per contrastare i principali rischi (mercato, concorrenza, tecnologia, ecc)
- ✓ Stabilire opportunità di successo

#### **10. Allegati**

- ✓ Bozze del prodotto, ubicazione
- ✓ Dati tecnici
- ✓ Licenze
- ✓ Contratti
- ✓ Elenco fornitori, clienti
- ✓ Ricerche di mercato - questionari
- ✓ Organigramma dell'azienda
- ✓ Offerte di lavoro/Posizioni lavorative
- ✓ CV

### **4.6. Presentazione del business plan e l'investor pitch**

I **requisiti** relativi alla **presentazione** di un business plan sono molteplici:

- La sua struttura corrisponde alle preferenze dei creditori;
- Non superare le 40 pagine senza allegati;
- Da redigere in uno stile chiaro, conciso e pertinente;
- Deve essere dettagliato;
- Avere fonti di informazione attendibili;
- Evidenziare gli elementi essenziali: i vantaggi competitivi, concentrarsi sull'esperienza professionale dell'imprenditore (competenze);
- Usa grafici, tabelle, foto.

#### **L'Investor Pitch**

Il pitch, di solito, è una presentazione dal vivo davanti ad altre persone. Per un relatore che non ha le capacità di parlare in pubblico può rivelarsi molto difficile. È il motivo per cui gli imprenditori timidi, senza talento nella comunicazione, e con sentono la pressione del tempo, si immaginano in una tale situazione come su un patibolo. Se sei un imprenditore insicuro, rischi di lasciare l'impressione di non padroneggiare la tua presentazione, o a causa delle emozioni, rischi di omettere informazioni importanti che chi ascolta si aspetta di sentire dal pitch che stai presentando.

Se 20 minuti sembrano pochi, probabilmente sentirete parlare dell' "elevator pitch", una sorta di versione turbo del pitch comune in cui l'imprenditore ha 30 secondi (un minuto in altre varianti) per attirare l'attenzione sulla sua idea o progetto. Quindi, si hanno due opzioni:

- ✓ Lascia che sia uno dei tuoi soci più talentuosi a fare la presentazione.

- ✓ Cercate qualcuno che insegni ai più talentuosi di voi come presentare il vostro progetto.

Negli anni, ci sono state buone idee che non hanno affascinato gli investitori perché gli imprenditori non erano stati in grado di presentarle in modo attraente. Ci sono state, invece, altre idee che hanno ottenuto grossi finanziamenti perché le persone che vi erano dietro hanno detto alcune parole chiave che hanno immediatamente convinto i loro investitori (anche se in seguito si è scoperto che le imprese non erano redditizie). Al fine di fare e fornire un buon pitch che rifletta la verità, ma che entusiasmi anche gli investitori, è necessario includere questi 15 aspetti, e preparare una spiegazione per ognuno:

- 1. Informazioni sull'Impresa** – logo, nome, informazioni di contatto. Non si devono nascondere queste informazioni, è importante essere facili da trovare e contattare per organizzare ulteriori incontri con persone interessate a ciò che si sta facendo.
- 2. Il concept** – una breve descrizione di quello che fate nella vostra azienda. Di solito, il concept dovrebbe comparire sulla prima pagina della presentazione insieme a una parola di forte impatto che descriva l'attività.
- 3. Il problema** – cosa si sta cercando di risolvere. Durante la presentazione dovrete rispondere a domande come perché, come, perché ora e se avete il team giusto per risolvere questo problema.
- 4. La soluzione** – La vostra start-up come risolve il problema di cui sopra? Come potete essere parte della soluzione?
- 5. Dimensioni del Mercato** – ogni pitch deve includere una slide in cui i fondatori presentano le dimensioni stimate del mercato per vedere quali sono le opportunità di business. Questa slide determinerà anche il potenziale degli investitori che decidono di sostenervi finanziariamente.
- 6. Competitività** – se non sai chi sono, vuol dire che c'è una grande probabilità che tu non abbia fatto abbastanza ricerche. Inoltre, se non ci sono competitors, pensaci due volte prima di iniziare un'attività in questa nicchia: potrebbe non essere abbastanza grande o interessante per gli altri.
- 7. Il vantaggio competitivo** – questa azienda in cosa si distingue rispetto ai suoi concorrenti?
- 8. Il prodotto** – Quali sono le caratteristiche e quali sono i benefici? È un buon momento per mostrare un filmato o un breve video con il prodotto o servizio in azione.
- 9. La trazione** – quali sono le prospettive di crescita? Nessun investitore si aspetta che tu sia redditizio dal primo giorno o che tu abbia già migliaia di clienti paganti. Ma è molto importante sapere quanta trazione hai esercitato fino al momento in cui ti presenti davanti a lui. Quali test avete eseguito, qual è la dimensione del gruppo target, quali feedback avete ricevuto da coloro che hanno testato ciò che stavate facendo?

**10. Il Business model** – come pensate di attirare clienti e generare entrate? È molto probabile che le vostre strategie cambieranno in futuro per adattarsi alla domanda del mercato. Tuttavia, mostra agli investitori che hai pensato anche a questo.

**11. Previsioni finanziarie** – questi sono i dati di maggior interesse per gli investitori. Perché? Se decidono di investire denaro, vorranno sapere quanto velocemente possono recuperare e quale profitto avranno. Cose da tenere a mente per il prossimo pitch: altri investitori - se la start-up ha ricevuto finanziamenti, dire l'importo e che sono stati quelli che ti hanno sostenuto finora. Dimostrate di aver beneficiato anche della fiducia di altri finanziatori; come utilizzate il denaro - cosa ne farete del denaro: vi aiuteranno a sostenere le vostre spese correnti o a sviluppare ed eliminare i concorrenti?

**12. Il team** - ricordate sempre che gli investitori scelgono effettivamente di finanziarvi. Descrivi con chi svilupperai il business, qual è la tua esperienza commerciale e cosa fai. Cogliete l'opportunità di mostrare il team e i punti di forza di ogni membro del team, evidenziando le loro aree di competenza specifica e la loro esperienza per quanto riguarda il gap di mercato che lo start-up sta colmando. Sarebbe anche interessante riunire un team di consulenti per aiutarvi a trasformare la vostra start-up in un successo. Inoltre, rispondi a tutte le obiezioni che pensi che gli investitori potrebbero avere. Hai una track record di successi precedenti? Riesci a collaborare? Date la dimostrazione utilizzando esempi.

**13. Rispondi alla semplice domanda "Cosa vuoi?"** Ogni pitch, al fine di ottenere un investimento, deve includere una proposta di "Stiamo offrendo x% del business per y quantità di denaro e / o z risorse (uffici, specialisti, computer, accesso alla rete di distribuzione, ecc.) Voglio anche (o meno) x ore/mese del vostro tempo per il mentoring, la consulenza, l'analisi di business, ecc.

**14. Ringraziamenti** - questa slide dovrebbe contenere i vostri dati di contatto e potrebbe contenere citazioni di clienti o giornalisti che hanno scritto sulla vostra attività. Dovrete essere in grado di rispondere alle domande, essere il più diretto possibile, rispondere onestamente e, se non avete una risposta, essere in anticipo anche su questo. Essere diretti e onesti costruisce la fiducia, mentre improvvisare qualcosa sul momento può arrecare più danni che benefici.

**15.** Quando si crea il pitch per il lancio iniziale del proprio business, l'obiettivo del primo incontro dovrebbe essere quello di garantire un altro incontro per gli investitori. Gli investitori potrebbero non offrire ciò che si desidera immediatamente, quindi tenere a mente questo obiettivo.

## **Le linee guida per un pitch ad alto impatto visivo**

Il ruolo dell'aiuto visivo è, come dice il nome, di supporto al vostro intervento; le informazioni in esso contenute dovrebbero essere complementari al vostro discorso, non ridondanti. Pertanto, ecco alcune linee guida per elaborare il supporto visivo del pitch:

- Immagini significative, piccole tabelle con immagini, grafici e idee principali, questo è tutto ciò che dovrebbero contenere. Se volete inserire un video del prodotto/servizio, fatelo con attenzione, poiché interromperà il discorso e distoglierà l'attenzione.
- Il testo in paragrafi di grandi dimensioni è severamente vietato. Non dimenticare che la presentazione è per il pubblico, non per il relatore.
- Per un discorso di 5 minuti, prevedere un massimo di 8-10 slide, per un discorso di 20 minuti, un massimo di 30 slide.
- Scegliete colori aziendali discreti che rispettino l'identità visiva del vostro marchio (se ne avete già uno). Non più di 3 colori.
- Rispettare rigorosamente le istruzioni riguardo al formato e alle dimensioni ricevute dagli organizzatori. Se è stato richiesto un .pptx, date il file in .pptx. Ottimizzate le vostre immagini in dimensioni e risoluzione per ottenere un file di non più di pochi megabyte, che funziona senza problemi su qualsiasi computer



## **Parte 5 Aspetti Finanziari dell'Imprenditorialità**

### **5.1. Finanziare un'impresa**

Il finanziamento delle attività imprenditoriali può essere un problema. Più alto è il grado di novità dell'idea imprenditoriale (nuovo prodotto o servizio, nuova tecnologia di produzione, ecc.), o più l'idea è innovativa, più aumenta la difficoltà di trovare fonti di finanziamento. Se ci si pensa bene, questa situazione è normale. Il "nuovo" è sempre guardato con sospetto, e la disponibilità degli individui a investire in qualcosa di nuovo è relativamente bassa. Naturalmente, l'opzione ottimale per l'imprenditore sarebbe quella di avere tutte le risorse di cui ha bisogno, ma questa situazione non è affatto comune.

Il più delle volte è necessario reperire il denaro necessario per l'attività imprenditoriale, e questo non è facile. Per questo motivo, tutti i documenti relativi al processo imprenditoriale devono essere redatti molto bene. Per avere successo nell'ottenere il denaro necessario, la sintesi del business plan deve indicare in modo molto chiaro e conciso quale sia l'impresa e, soprattutto, quali siano i vantaggi per il potenziale investitore.

Il finanziamento delle attività imprenditoriali non è carità. L'investitore dovrebbe rendersi conto che i benefici che potrebbe ottenere attraverso il finanziamento dell'attività sarebbero molto maggiori di quanto lo sarebbe se rivendicasse un'altra opzione per capitalizzare il suo denaro attraverso altri collocamenti.

### **5.2. Fonti di finanziamento. Fondi privati, nazionali e internazionali, pubblici e a fondo perduto**

Nel lavoro pratico si possono individuare varie fonti di finanziamento. Una delle classificazioni più semplici delle fonti di finanziamento è quella che distingue tra le proprie fonti di finanziamento o denaro, indipendentemente da quali siano, e fonti attratte da vari metodi. Le fonti di finanziamento più comuni per un'impresa sono le seguenti:

1. Investimento personale - disponibilità liquide proprie e beni propri collaterali, il cui livello dipende dalla solvibilità della persona fisica o dell'impresa, che influenza la capacità di ottenere crediti e di raggiungere un'indipendenza nei rapporti con terze parti;
2. 'Love money' – ovvero presi in prestito da familiari e/o amici;

3. Capitale di rischio – Che non riguarda necessariamente tutti gli imprenditori: gli investitori in capitale di rischio sono alla ricerca di imprese e compagnie orientate alla tecnologia, con un elevato potenziale di crescita, in settori quali le tecnologie dell'informazione, la comunicazione e le biotecnologie;
4. Business Angels – persone facoltose o dirigenti aziendali in pensione che investono direttamente in piccole imprese di proprietà di terzi;
5. Il warrant – emissioni di titoli, che offrono al possessore il diritto di acquistare azioni dell'emittente in un certo periodo di tempo;
6. L'incubatore aziendale – definito anche 'acceleratore' – con particolare attenzione ai settori della tecnologia high-tech, che supportano le nuove imprese in diverse fasi di sviluppo;
7. Sovvenzioni pubbliche o sussidi – forniti da enti governativi per incoraggiare l'apertura di nuove imprese in aree strategiche;
8. Prestiti bancari – la fonte di finanziamento più comunemente utilizzata per le PMI (possono essere i crediti reali ottenuti da banche o altri istituti finanziari - bancari, specializzati in attività di investimento, o possono essere ottenuti attraverso l'emissione di obbligazioni);
9. Il leasing – mediante il quale istituti finanziari specializzati, o anche banche, acquistano beni (immobili o beni mobiliari) che vengono dati in leasing al cliente (alla fine del contratto di leasing, il cliente può acquistare il bene a un prezzo precedentemente stabilito, che potrebbe essere, ad esempio, il valore residuo del prodotto).

Un altro punto di vista sulla tipologia delle fonti di finanziamento è la loro condivisione in fondi nazionali, fondi internazionali o fondi misti. Vorremmo inoltre menzionare un'altra classificazione delle fonti di finanziamento in fondi rimborsabili (che devono essere restituiti all'erogatore entro un periodo di tempo ben definito, come i prestiti bancari) e fondi non rimborsabili (che non devono essere restituiti allo sponsor, ma che impongono all'imprenditore regole molto severe sulle modalità di realizzazione dell'impresa e sul rispetto dei parametri qualitativi e di performance). Questi fondi non rimborsabili sono solitamente forniti attraverso programmi governativi nazionali o attraverso diverse linee di finanziamento di altri governi o dell'Unione Europea.

### **5.3. Gestione finanziaria, fatturato e profitto**

#### **Gestione finanziaria**

La gestione finanziaria di una nuova impresa è spesso trascurata dai piccoli imprenditori. Indipendentemente dalla qualità di un'idea imprenditoriale, se non garantisce la disponibilità di

risorse quando sono necessarie (compresi i fondi), allora è destinata a fallire. In primo luogo, la gestione finanziaria di un mezzo aziendale (dizionario aziendale e guida allo studio sulla gestione):

- La pianificazione, la direzione, il monitoraggio, l'organizzazione e il controllo delle risorse monetarie di un'organizzazione.
- Gestione finanziaria significa pianificare, organizzare, dirigere e controllare le attività finanziarie come l'approvvigionamento e l'utilizzo dei fondi dell'impresa. Significa applicare i principi generali di gestione alle risorse finanziarie dell'impresa.

In secondo luogo, gli obiettivi della gestione finanziaria sono:

1. Garantire una fornitura regolare e adeguata di fondi per la missione.
2. Per garantire agli azionisti rendimenti adeguati, ciò dipenderà dalla capacità di guadagno, dal prezzo di mercato dell'azione, dalle aspettative degli azionisti.
3. Per garantire un utilizzo ottimale dei fondi - una volta che i fondi sono stati acquistati, essi dovrebbero essere utilizzati nel miglior modo possibile al minor costo possibile.
4. Per garantire la sicurezza degli investimenti, i fondi dovrebbero essere investiti in imprese sicure in modo da ottenere un tasso di rendimento adeguato.
5. To Pianificare una solida struttura del capitale - dovrebbe esserci una composizione sana ed equa del capitale in modo da mantenere un equilibrio tra capitale di debito e capitale proprio.

### Fatturato e Profitto

**Table 5.1:** Costi e fatturato

Concept	Definizione	Descrizione matematica
<b>Costi fissi (TFC)</b>	Costi che non variano in funzione della quantità di produzione prodotta	TFC
<b>Costi Variabili (TVC)</b>	Costi correlati alla quantità di output prodotti	TVC
<b>Costi Totali (TC)</b>	il valore di mercato di tutti i fattori di produzione utilizzati da un'impresa	$TC = TFC + TVC$
<b>Costi fissi medi (AFC)</b>	Costo fisso totale diviso per la quantità di output.	$AFC = TFC / Q$
<b>Costi medi variabili (AVC)</b>	Costo variabile totale diviso per la quantità di output.	$AVC = TVC / Q$
<b>Costi Totali Medi (ATC)</b>	Costo totale diviso per la quantità di output	$ATC = TC / Q$ $ATC = AFC + AVC$
<b>Costi marginali (MC)</b>	L'aumento del costo totale che deriva da un'unità di produzione supplementare	$MC = \Delta TC / \Delta Q$ $MC = \Delta TVC / \Delta Q$
<b>Totale dei ricavi (TR)</b>	Il volume annuale delle vendite (ad esempio)	$TR = p \times Q$ (p = prezzo/unità; Q = la quantità di prodotto o unità di prodotto)

<b>Punto di pareggio di bilancio (Qb)</b> <b>Bep</b>	La quantità di output per il quale le vendite = costo totale (il profitto è zero) Note: Q max = il massimo rendimento che un'azienda può produrre, utilizzando tutte le risorse (tutta la capacità di produzione).	In unità di produzione: $Qb = TFC / (p - AVC)$  In unità monetarie: Qb in unità moltiplicato per p  In %: $(Qb / Qmax) \times 100$
---	--	---

Leggi di più: [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

È importante dire qualcosa in più sul punto di pareggio (Qb) di un'azienda. L'analisi del punto di pareggio è un sistema di misura che calcola il margine di sicurezza confrontando l'ammontare dei ricavi o unità che devono essere venduti per coprire i costi fissi e variabili associati alla realizzazione delle vendite. In altre parole, è un modo per calcolare quando un progetto sarà redditizio equiparando i suoi ricavi totali con le sue spese totali.

Ci sono diversi usi per l'equazione, ma tutti riguardano la contabilità gestionale e la gestione dei costi, come si può vedere nella tabella 5.1. Ma la cosa più importante è che la Qb rappresenta il punto critico/di pareggio dell'attività aziendale, cioè del momento in cui, sfruttando la capacità produttiva, i redditi sono uguali alle spese (redditi = costi, quindi profitto = 0). Per le unità di nuova progettazione, si assume l'analisi del livello di rischio operativo espresso da  $Q_R (P_R)$ .

## 5.4. Capitale circolante e flusso di cassa

Altri due concetti molto importanti nell'attività imprenditoriale sono il capitale circolante e il flusso di cassa. Molto brevemente, le informazioni principali (Corporate Finance Institute) sul capitale circolante sono:

- Rappresenta la differenza tra gli attivi e i passivi correnti di un'impresa.
- Si tratta di una misura finanziaria, che calcola se un'impresa dispone di liquidità sufficiente per pagare le bollette che devono essere pagate entro un anno.
- Quando un'azienda ha attivo circolante in eccesso, tale importo può essere utilizzato per le sue operazioni quotidiane.

**Le attività correnti**, quali disponibilità liquide e mezzi equivalenti, scorte, crediti e titoli negoziabili, sono risorse di proprietà della società che possono essere utilizzate o convertite in disponibilità liquide entro un anno. **Le passività correnti** sono l'ammontare di denaro che un'azienda deve pagare, quali debiti verso fornitori, prestiti a breve termine e ratei passivi, che devono essere pagati entro un anno.

## 5.5. Indici del valore attuale netto e del ritorno degli investimenti

### Il Valore Attuale Netto (NPV) di un progetto d'investimento

NPV illustra l'assunzione di vantaggi di un progetto di investimento e la remunerazione dell'investitore per il rischio assunto e il capitale investito. Da un altro punto di vista, il NPV è la somma algebrica del valore netto annuo, in valore assoluto, sulla durata del progetto. Quindi, riguardo al NPV possiamo dire:

- ✓ NPV è una formula utilizzata per determinare il valore attuale di un investimento per la somma attualizzata di tutti i flussi di cassa ricevuti da tale progetto.
- ✓ Mostra l'assunzione di vantaggi di un progetto d'investimento e la remunerazione dell'investitore per il rischio assunto e il capitale investito.

Formula:  $NPV = AV(CF_t) - AV(I_t)$ , where  $AV(CF_t)$  = valore effettivo o attualizzato del flusso di cassa totale, e  $AV(I_t)$  = valore effettivo o attualizzato dell'investimento totale.

La condizione per accettare un progetto, secondo il NPV:

- NPV è un criterio di massima;
- Nella scelta tra le varianti del progetto d'investimento, sarà scelto quello con il NPV più elevato;

### Indici di rendimento dell'investimento

Siamo in grado di calcolare diversi tipi di rapporti di ritorno sull'investimento. I più comuni sono il tasso di rendimento interno (IRR), che è un indicatore dinamico, e il rendimento statico sugli investimenti (R). La differenza principale tra questi due indicatori è che l'IRR si basa sull'influenza del tempo sul flusso di cassa e su tutti i valori finanziari del progetto di investimento, durante il suo ciclo di vita, e il rendimento statico degli investimenti non lo fa. Il tasso di rendimento interno (IRR) è il tasso di attualizzazione per il quale il totale del valore attuale del flusso di cassa è pari all'intero importo del valore attuale dell'investimento, quindi il VAN è pari a zero.

Formula:  $IRR = a_{\min} + (a_{\max} - a_{\min}) \frac{NPV(+)}{NPV(+) + |NPV(-)|}$

La condizione per accettare un progetto, secondo l' IRR:

- IRR è un criterio massimo;

Nel selezionare tra le varianti di progetti di investimento che avranno il IRR più elevato.

### Ritorno statico sugli investimenti (R):

Questo indicatore è consigliato per progetti con una durata inferiore ad un anno e con un valore di investimento totale inferiore, come ad esempio l'acquisto di attrezzature, macchinari, ecc.

Formula:  $R = \frac{\overline{Rh}}{I_t} \times 100$  (%), in cui:

✓  $\overline{Rh}$  = il valore medio annuo del vantaggio economico;

✓  $\overline{Rh} = \overline{PB_h}, \overline{PN_h}, \overline{CFB_h}$  or  $\overline{CFN_h}$ ;

✓  $\overline{Rh} = \frac{\sum_{h=1}^D R_h}{D}$ .

Il calcolo di questo indicatore è raccomandato per progetti con una durata di realizzazione inferiore ad un anno ( $d < 1$ ) e con un valore di investimento totale inferiore ( $V$ ), come ad esempio l'acquisto di attrezzature, macchinari, ecc. per le piccole e medie imprese - PMI. La condizione per accettare un progetto, in base al rendimento statico degli investimenti ( $R$ ) è che  $R$  deve essere  $> R_o$ ,  $R_s$ ,  $R_{\text{minimo accettato}}$ , dove:

- $R_o$  = è il tasso di rendimento effettivamente raggiunto nell'attività dell'agente economico o in altri progetti di investimento analoghi;
- $R_s$  = è il tasso di rendimento nel settore o nell'area cui appartiene il progetto in esame;
- $R_{\text{minimo accettato}}$  = il tasso minimo di rendimento approvato dall'investitore.

## Parte 6 Modelli di proprietà intellettuale nel settore delle biotecnologie e trasferimento tecnologico

### 6.1. Elementi specifici della proprietà intellettuale nel settore delle biotecnologie

Il business nel settore delle biotecnologie è iniziato con piccole entità o team universitari. Un'impresa nelle biotecnologie potrebbe essere un'impresa che opera in uno dei settori delle biotecnologie e che utilizza alcune delle tecniche delle biotecnologie, come illustrato sopra. Potrebbe trattarsi di un'impresa del settore produttivo, che, utilizzando tecniche specifiche nel campo della biotecnologia, produce beni o servizi. Oppure potrebbe essere un'impresa di R&S nel campo delle biotecnologie, che dedica la maggior parte della sua attività alle attività di R&S in quel settore.

**Tabella 6.1:** Principali Diritti di Proprietà Intellettuale (DPI) applicabili alle biotecnologie

DPI	Oggetto protetto da specifici DPI in biotecnologia depositati	Durata della Protezione	International Conventions
Brevetti, Certificati di protezione supplementare	Acidi polinucleici isolati, peptidi e polipeptidi, microrganismi, virus, vettori, geni, anticorpi, vaccini, composizioni, sistemi di espressione, linee cellulari, metodi per la loro preparazione o uso, dispositivi medici, piante (in determinate condizioni legali).	20 anni dalla data di deposito internazionale; protezione supplementare di massimo 5 anni attraverso un CPC (certificati di protezione supplementare) per prodotti farmaceutici o fitosanitari.	Convenzione di Parigi; Trattato di cooperazione in materia di brevetti (PCT); Convenzione sul brevetto europeo (CBE); trattato di Budapest; Reg. UE 1610/96 e 469/2009
Modelli industriali	Dispositivi medici, apparecchiature biochimiche/biofisiche	Di solito fino a 25 anni, tasse di rinnovo per ogni 5 anni di questi 25 anni.	Accordo dell'Aia; Accordo di Locarno, Atto di Ginevra dell'Accordo dell'Aia.
Tutela delle nuove varietà vegetali	Varietà vegetali, materiali di moltiplicazione/raccolto da essi derivati	20 anni dalla data di concessione; per gli alberi e i vini 25 anni dalla data di concessione del diritto di costituire.	Union pour la Protection des Obtentions Vegetales (UPOV) Unione per la protezione delle novità vegetali (UPOV)
Marchi di fabbrica	Nomi (parole), segni grafici, elementi multimediali associati a prodotti/processi/usi delle biotecnologie.	Di solito 10 anni, rinnovati a tempo indeterminato con il pagamento di tasse aggiuntive	Accordo di Madrid Accordo di Nizza Protocollo adottato a Madrid Accordo di Vienna Trattato sul diritto dei marchi (UE)
Informazioni riservate	Note di know-how, informazioni per i clienti, documentazione interna dei processi, dati di		Direttiva CE 83/2001 (per il mercato dei

	esclusività dei test clinici forniti nel processo di approvazione del mercato per i nuovi farmaci.		medicinali per uso umano in Europa)
copyright	Programmi informatici, disegni grafici, database, manuali, materiale promozionale e di marketing		Convenzione di Berna

La proprietà intellettuale (PI) svolge un ruolo importante nel promuovere l'innovazione fornendo una base per la redditività degli investimenti in ricerca e sviluppo. Questo è in particolare il caso in cui alcune tecnologie progrediscono rapidamente, ma in cui il recupero degli investimenti potrebbe essere lento, come nel settore delle biotecnologie. Questa industria è cresciuta in modo esponenziale negli ultimi anni, di conseguenza anche i brevetti e le domande di brevetto rilasciati sono aumentati del 15% ogni anno negli Stati Uniti tra il 1990 e il 2000 (OCSE, 2004). Il rapporto annuale 2017 pubblicato dall'Ufficio europeo dei brevetti (EPO, 2018 a) rivela una crescita del 14,5% delle domande di brevetto nel settore delle biotecnologiche depositate presso l'EPO nel 2017 rispetto al 2016, considerando, ad esempio, le domande di brevetto relative a peptidi, microbiologia e ingegneria genetica. L'aumento delle domande di brevetto farmaceutico depositate presso l'EPO nel 2017 rispetto al 2016 è stato dell'8,1%, mentre il numero totale di domande di brevetto depositate presso l'EPO, compresi tutti i settori tecnici, è aumentato del 6,2%.

La proprietà intellettuale assume un certo numero di forme diverse, ognuna con il proprio modo specifico di protezione. Lo stesso oggetto può attrarre più di una forma di protezione. La tabella 6.2 presenta alcuni esempi delle forme di protezione dei DPI nel settore della biotecnologia.

Secondo la Convenzione sul brevetto europeo (CBE, 2016 a), le invenzioni nel settore delle biotecnologie sono invenzioni che riguardano un prodotto costituito da o contenente materiale biologico o un procedimento mediante il quale viene prodotto, trasformato o utilizzato materiale biologico (regola 26(2) della CBE). Lo stesso testo giuridico fornisce la definizione di "materiale biologico" come qualsiasi materiale contenente informazioni genetiche e in grado di riprodursi o di essere riprodotto in un sistema biologico (regola 26, paragrafo 3, della CBE). Questa definizione comprende generalmente gli organismi viventi e il DNA.

In Europa, un dibattito sui brevetti per le biotecnologie è iniziato alla fine degli anni '80 con l'obiettivo di chiarire la distinzione tra ciò che è brevettabile e ciò che non lo è, e di armonizzare le leggi degli Stati membri dell'UE in questo settore. All'epoca era chiaro che l'intera comunità ha bisogno di disposizioni legali per risolvere le considerazioni etiche relative alla concessione di brevetti per invenzioni biologiche/materia viva.

Il 6 luglio 1998 è stata adottata la direttiva 98/44/CE sulla protezione giuridica delle invenzioni nel settore delle biotecnologie. Originariamente proposta nel 1988, è stata accettata 10



anni dopo, dopo un dibattito etico coerente sulla brevettabilità della materia vivente (Namara e Booth, 2018). Nonostante ciò, la direttiva è stata ancora contestata da diverse organizzazioni non governative religiose, relative all'ecologia, di ingegneria antigenetica, e persino dai governi di alcuni Stati europei. Nell'ottobre 1998 il governo olandese ha aperto un'azione legale contro il Parlamento Europeo e il Consiglio dell'Unione Europea dinanzi alla Corte di Giustizia della CE, azione successivamente sostenuta anche da Italia e Norvegia.

La richiesta di abrogare la direttiva UE sulle biotecnologie è stata motivata dal fatto che essa viola gli obblighi derivanti dal diritto internazionale, come ad esempio la Convenzione sulla diversità biologica. Tuttavia, la Corte di giustizia delle Comunità europee ha respinto il ricorso nel giugno 2001 (Dutfield, 2009). La direttiva prevede norme specifiche relative alla brevettabilità di molte diverse categorie di materiali biologici, che vanno da alcuni elementi isolati dal corpo umano, alle piante e agli animali e alla selezione delle piante (compresa la brevettabilità degli organismi geneticamente modificati) (Commissione UE, 2016 a).

La direttiva contiene disposizioni che prevedono eccezioni alla brevettabilità per motivi di moralità, come i metodi di clonazione di esseri umani, l'uso di embrioni umani a fini commerciali e industriali. Si menziona inoltre che sono ammesse solo le invenzioni riguardanti un elemento isolato dal corpo umano o dalla natura o prodotto da un procedimento tecnico, comprese le sequenze geniche o i loro frammenti, a condizione che la loro funzione (uso) sia indicata. (Direttiva 98/44/CE, 1998 a). La direttiva è stata ora attuata da tutti gli Stati membri dell'UE.

Nel 1999, gli Stati contraenti della CBE hanno deciso di incorporare la direttiva nei regolamenti di attuazione della CBE. L'obiettivo è di chiarire quali invenzioni sono brevettabili o meno per motivi etici, dando la certezza giuridica agli enti interessati nel settore che sono necessari per attirare i considerevoli investimenti necessari per l'innovazione in questo settore particolare (Commissione UE, 2019). La CBE, le leggi nazionali dei singoli Stati europei e queste norme specifiche forniscono ora la base per decidere sulla brevettabilità delle domande di brevetto per il settore delle biotecnologie in Europa (Zekos, 2006).

Le domande di brevetto in campo biotecnologico devono soddisfare gli stessi requisiti legali previsti dalla CBE come tutte le altre domande di brevetto in qualsiasi campo tecnico. Dopo aver effettuato l'esame sostanziale, l'EPO rilascia o respinge un brevetto. Dopo il rilascio, il brevetto europeo deve essere nazionalizzato in ogni paese europeo in cui il titolare vuole proteggere la sua invenzione e che era stato precedentemente designato dal richiedente. L'esecuzione di detto brevetto europeo in un paese parte della CBE sarà disciplinata dalle leggi nazionali, come ogni altra procedura successiva alla nazionalizzazione del brevetto europeo (contraffazione, licenza e cessione dei diritti conferiti dal brevetto) (CBE, 2016 b).

L'EPO prevede una procedura di opposizione, in base alla quale chiunque può opporsi alla concessione del brevetto europeo, presentando un ricorso motivato nei primi nove mesi a partire dalla data di pubblicazione da parte dell'EPO della menzione di concessione (EPC, 2016 b). L'EPO dispone di un sistema di ricorso, composto da una commissione di ricorso allargata, una commissione legale di ricorso e 26 commissioni tecniche di ricorso. Le loro decisioni sono considerate disposizioni giuridiche che l'EPO deve seguire e anche i tribunali nazionali tendono volontariamente a prendere in considerazione le loro sentenze.

In sostanza, le invenzioni biotecnologiche sono brevettabili, ma non sono brevettabili: le scoperte (ad es. la scoperta di sostanze naturali, come la sequenza o la sequenza parziale di un gene) non sono brevettabili perché, senza una descrizione del problema tecnico che intendono risolvere e un insegnamento tecnico, non sono considerate invenzioni (art. 2). 52 (2)(a) EPC); qualsiasi invenzione il cui sfruttamento commerciale sarebbe contrario all'"ordine pubblico" o al buon costume (art. 53 (a) EPC); varietà vegetali e animali (art. 53(b) EPC); processi essenzialmente biologici per la produzione di piante e animali (art. 53(b) EPC, ad es. allevamento, incrocio e selezione classici); etodi per il trattamento del corpo umano o animale mediante chirurgia o terapia, e metodi diagnostici praticati sul corpo umano o animale (art. 53(c) EPC).

**Tabella 6.2:** Alcuni esempi di materie brevettabili/non brevettabili nella domanda di brevetto per le biotecnologie

Invenzioni biotecnologiche brevettabili		Invenzioni biotecnologiche non-brevettabili	
Argomento generale	Esempi	Argomento generale	Esempi
Geni, molecole di acido nucleico	geni correlati ad una specifica malattia, utilizzati nella diagnosi; molecole di RNA nella terapia.	sequenze senza una funzione nota	EST derivanti dal sequenziamento automatizzato
proteine	insulina, eritropoietina in terapia	Animali geneticamente modificati che soffrono senza alcun beneficio per loro o per l'uomo	animali geneticamente modificati utilizzati nei test cosmetici
enzimi	proteasi nell'industria dei detersivi o nei processi alimentari	Varietà di piante	protetto da UPOV
anticorpi	Farmaci per la cura del cancro	Varietà di animali	Alcune specie di bovini
virus/ sequenze di	L'HCV e l'HIV nei test di diagnosi, sviluppo di nuovi vaccini	Embrioni umani	Loro e i processi che ne comportano la distruzione
cellule	cellule staminali ematopoietiche nel trattamento della leucemia	cellule germinali umane	Spermatozoi, ovociti

microorganisms	batteri nel biorisanamento, lieviti nell'industria alimentare	Chimera umana/animale	
plants	Piante resistenti ad alcuni erbicidi, alla siccità		
animals	modelli di malattia nella ricerca, animali da latte per la produzione di latte arricchito con alcuni farmaci		

Tutte queste disposizioni hanno dato luogo a discussioni controverse, opposizioni dinanzi all'EPO o a ricorsi alla Corte di giustizia dell'UE, che hanno dato luogo a decisioni della commissione di ricorso dell'EPO o della CGUE, che ora guidano l'interpretazione giuridica della CBE. Tali decisioni sono state in parte incluse nelle modalità di esecuzione della CBE. L'EPO fornisce anche una guida all'esame (GL) per dare un aiuto sostanziale nella concessione delle invenzioni, che viene aggiornata ogni anno con le decisioni delle commissioni dell'EPO.

Nella tabella 6.3 sono presentati alcuni esempi di materie brevettabili e non brevettabili del settore della biotecnologia.

## 6.2. Trasferimento tecnologico nel settore delle biotecnologie

Il conseguimento della tutela brevettuale delle loro invenzioni è un elemento chiave della strategia di qualsiasi impresa o ente di ricerca che si occupa di biotecnologia. Le ragioni principali da menzionare possono essere:

- gli elevati costi necessari per lo sviluppo di nuovi prodotti innovativi, essendo cumulabili con i maggiori rischi connessi a ciascun progetto di ricerca, una concorrenza molto forte, mentre i risultati sono relativamente facili da copiare. Un'adeguata protezione della proprietà intellettuale è indispensabile per garantirne la sopravvivenza e l'ulteriore sviluppo.
- lo stretto legame esistente in questo campo tra ricerca fondamentale e ricerca applicata. Le grandi imprese del settore delle biotecnologie si basano spesso sulla ricerca fondamentale svolta nelle università e nelle istituzioni pubbliche di R&S, mentre in alcuni casi, i gruppi di ricerca di base portano alla nascita di PMI nel settore delle biotecnologie, che si basano su uno o pochi brevetti sviluppati in precedenza.
- in alcuni casi, il prodotto finale delle piccole imprese di R&S biotecnologiche sono in realtà i brevetti che coprono i loro prodotti o processi innovativi e che intendono concedere in licenza ad aziende potenti, in grado di immettere il prodotto sul mercato. I ricavi ottenuti vengono ulteriormente investiti in ricerca e sviluppo per creare nuovi prodotti innovativi.

Uno studio pubblicato nel 2003 sotto l'egida dell'OCSE (Arundel, 2003) individua alcuni mezzi per trasferire l'innovazione nel settore delle biotecnologie, soprattutto grazie al contributo delle politiche pubbliche:

- diffondere le conoscenze e le competenze nel campo delle biotecnologie con l'aiuto di politiche pubbliche a sostegno della collaborazione tra imprese private e istituzioni pubbliche di R&S e università, concedendo fondi per aumentare il numero di contatti lucrativi tra i diversi attori coinvolti nel settore biotecnologico, reti di collaborazione,
- commercializzazione dei risultati della ricerca biotecnologica: diversi paesi dell'UE concedono sovvenzioni per aumentare il numero di imprese in fase di avviamento e per sostenere le PMI nel settore biotecnologico come mezzo per portare al pubblico gli ultimi risultati della R&S biotecnologica sotto forma di prodotti e servizi commercializzati.
- incoraggiare l'applicazione della biotecnologia nella produzione e negli usi finali, compresa la fornitura al settore pubblico e privato di progetti di informazione e/o dimostrazione, facilitando l'accesso delle PMI interessate, in particolare nei settori farmaceutico, alimentare, vegetale o agricolo, ai sistemi normativi appropriati di approvazione.

La commercializzazione di un brevetto per essere efficace deve tener conto di alcuni aspetti importanti, soprattutto in un settore tecnologico ad alto costo come quello delle biotecnologie. Alcune delle questioni si riferiscono alla natura della proprietà intellettuale (brevetto), come ad esempio:

- ✓ la validità del brevetto in quel momento, vale a dire che è ancora in vigore nel territorio in questione, e che è la vita residua del brevetto;
- ✓ la forza e l'ampiezza della protezione conferita dal brevetto;
- ✓ se tale diritto di proprietà intellettuale richiede un ulteriore sviluppo;
- ✓ la durata stimata della vita del prodotto coperto dal brevetto sul mercato.

Alcuni altri aspetti riguardano i potenziali concorrenti o trasgressori; alcuni esempi sono i seguenti:

- Chi sono i potenziali concorrenti e come sono conosciuti in merito al rispetto dei diritti di proprietà intellettuale?
- Quali costi comporterà la difesa o il perseguimento delle azioni per violazione della proprietà intellettuale?

Le principali forme conosciute per la commercializzazione della PI sono le seguenti: sfruttamento diretto da parte del titolare del brevetto; licenze; cessione in licenza; nuove filiali create dalla società proprietaria del brevetto (società spin-off).

## **Parte 7 Passare dal laboratorio delle biotecnologie al mercato**

La biotecnologia può essere definita come un insieme di conoscenze e tecniche per l'utilizzo di organismi vivi in un processo produttivo partecipativo (Pisano, G., 1990). La biotecnologia è chiamata a rispondere alle numerose sfide a livello globale in vari settori come l'agricoltura, l'industria, la genetica, ecc. Cambiamenti dinamici si verificano anche in medicina dove le biotecnologie trovano soluzioni per le cure delle malattie terminali, nuovi trattamenti medici per i disturbi psicologici, nell'alimentazione umana le biotecnologie creano prodotti alimentari gustosi, grassi, senza glutine o lattosio o bioprodotto alimentari derivati da alghe marine.

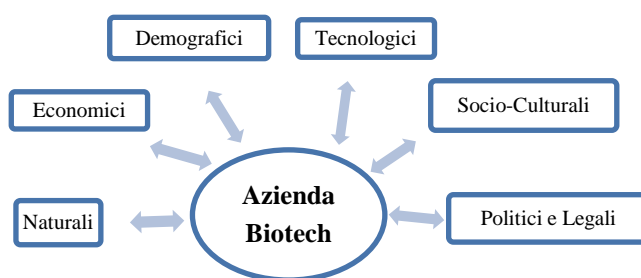
Quindi, le componenti chiave della moderna biotecnologia sono (Persley e Doyle, 1999):  
Genomica: la caratterizzazione molecolare di tutte le specie; Bioinformatica: l'assemblaggio dei dati dell'analisi genomica in forme accessibili; Trasformazione: l'introduzione di uno o più geni che conferiscono tratti potenzialmente utili alle piante, al bestiame, ai pesci e alle specie arboree; Allevamento molecolare: l'identificazione e la valutazione dei tratti desiderabili nei programmi di allevamento attraverso l'uso della selezione assistita da marcatori, per piante, alberi, animali e pesci; Diagnostica: l'uso della caratterizzazione molecolare per fornire una più accurata e rapida identificazione degli agenti patogeni e di altri organismi; Tecnologia del vaccino: l'uso della moderna immunologia per sviluppare vaccini a DNA ricombinante per migliorare il controllo delle malattie letali.

Per un'azienda, le strategie di mercato hanno come radici azioni diverse dall'esterno di un'azienda condotte da forze di influenza ambientale, quindi i decisori devono analizzare ciò che accade all'esterno e all'interno delle loro aziende. Si tratta quindi di micro e macro fattori di influenza. Una buona strategia di marketing è il primo passo verso la costruzione di un rapporto duraturo tra i bisogni sociali della società e la risposta economica (Kotler, Ph. e col., 2015).

### **7.1. Il macroambiente - forze dall'esterno di un'azienda di biotecnologie**

Per dare forma alle opportunità ed evitare possibili minacce, è imperativo sapere quali forze vengono dall'esterno di un'azienda biotecnologica e come condurre azioni a proprio vantaggio. L'ambiente esterno è rappresentato dall'insieme delle forze incontrollabili sulle quali l'azienda deve adattare le proprie azioni e le forze esterne arrivano e influenzano le opportunità dell'azienda di sviluppare e mantenere transazioni redditizie. Il rapporto tra ambiente e azienda può essere

sintetizzato in tre tipologie (Stoner, J., 1978): stabile, instabile e turbolento. Per descrivere le relazioni di un'azienda biotecnologica con i fattori esterni di seguito riportati, si veda la Figura 7.1.



**Figura 7.1:** Le relazioni di un'azienda biotecnologica con i fattori esterni

In un'industria ad alta intensità tecnologica come quella delle biotecnologie, i brevetti sono una misura cruciale del successo. I brevetti servono come misura dell'output della "funzione di produzione della conoscenza" di un'azienda (Griliches 1990). Anche se Hall e Soskice affermano che le aziende di CME hanno uno svantaggio comparativo in settori radicalmente innovativi come la biotecnologia, un boom biotecnologico si è verificato in Germania nella seconda metà degli anni '90, 15 anni dopo l'emergere dell'industria biotecnologica in Gran Bretagna. Il ritardo nell'avvio dell'industria biotecnologica tedesca è stato causato principalmente da un contesto normativo ostile, che è migliorato significativamente nel 1993. Inoltre, molto importanti per l'avvio del settore sono state le iniziative governative che promuovono attività in questo settore (Adelberger, 2000).

Le tre maggiori società chimiche, BASF, Bayer e Hoechst, hanno chiuso la maggior parte delle loro attività biotecnologiche in Germania e si sono concentrate principalmente negli Stati Uniti. Ma gran parte della loro tradizionale ricerca chimica tradizionale ad alto valore aggiunto è rimasta in Germania (Soskice, D., 1996). Il potenziale imprenditoriale nel campo della biotecnologia è fortemente influenzato da fattori come lo sviluppo della tecnologia come unica soluzione per i problemi attuali o la migliore soluzione per le tecnologie attualmente disponibili.

## **7.2. Il microambiente - forze vicine a un'azienda di biotecnologie**

Il microambiente che comprende tutti gli attori vicini all'azienda che influenzano, in ogni modo, la sua capacità di creare valore per i clienti e le relazioni con essi (Kotler, Ph., 2015). Il microambiente può essere osservato personalmente, essendo relativamente controllato dall'azienda stessa. Gli attori coinvolti nel microambiente assicurano l'ambiente in cui viene applicata e verificata la politica di marketing e svolgono quindi un ruolo essenziale nei mix di marketing.

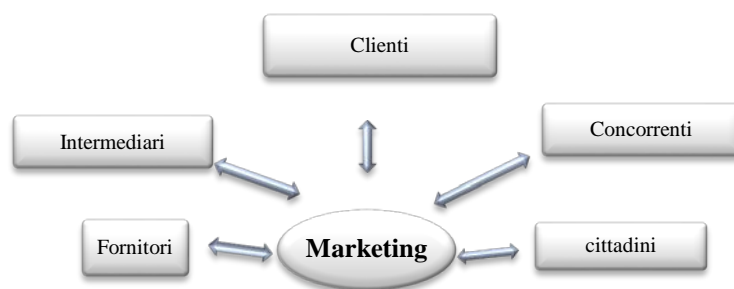
Uno degli attori importanti per un'azienda biotecnologica è il suo fornitore. I fornitori sono quelli che forniscono all'impresa le risorse necessarie per svolgere la normale attività commerciale, ma anche per i concorrenti. Gli intermediari sono rappresentati da aziende che aiutano le imprese a promuovere, vendere e distribuire prodotti al consumatore finale, come commercianti (grossisti), società di distribuzione fisica (commercio, trasporto, ecc.), agenzie di marketing (come la pubblicità), intermediari finanziari (banche, compagnie di assicurazione), ecc.

I concorrenti sono agenti economici che competono con qualsiasi impresa. Poiché la concorrenza è una lotta dura, in cui si impara sempre il meglio, e che - pur avendo la precedenza sugli interessi economici - viene condotta non solo con mezzi economici ma anche extra-economici, è assolutamente necessario per ogni azienda scoprire la struttura e la portata della concorrenza, le ragioni del successo di importanti concorrenti e le possibilità di vincita.

Esistono due tipi di concorrenti nei confronti dei quali le imprese devono adottare atteggiamenti diversi. Pertanto, i concorrenti diretti, quelli che soddisfano le stesse esigenze dei clienti e sono percepiti dai clienti come un'alternativa, sono generalmente più facili da identificare, ma la lotta con loro è costosa ed è per questo che solo i più forti sopravvivono nel lungo periodo. I concorrenti indiretti, quelli che offrono un prodotto simile ma con altre caratteristiche, soddisfano altre esigenze dei clienti. Sono meno minacciosi, di solito nuovi arrivati o sostituti, ma non dovrebbero essere ignorati, anche se sono più difficili da individuare.

Le entità pubbliche rappresentano qualsiasi gruppo che abbia un interesse reale o potenziale con un impatto sulla capacità organizzativa di raggiungere gli obiettivi aziendali. Si possono individuare diversi tipi di entità pubbliche che ruotano attorno all'azienda e la influenzano direttamente: organizzazioni finanziarie; istituzioni dei mass media; organizzazioni dei cittadini, istituzioni governative; enti pubblici locali; i cittadini; utenza interna.

Le decisioni dei consumatori determineranno quali prodotti avranno successo sul mercato e le loro decisioni politiche determineranno il quadro normativo per lo sviluppo e l'applicazione delle nuove tecnologie (Lucht, J., 2015). Per descrivere le relazioni tra il marketing di un'azienda e i fattori microambientali, si veda la Figura 7.2.



**Figura 7.2** Rapporti tra il marketing di un'azienda e il microambiente

### **7.3. Istituzioni nel mercato delle biotecnologie**

Ci sono molte aziende del settore delle biotecnologie in tutta Europa. Ce ne sono così tante e così importanti che è impossibile riportarle tutte in questa sede. Ma, per esempio, possiamo citare alcune tra le più rappresentative: **Finlandia** - FIT Biotech è un'azienda biotech, che attraverso un lungo processo di ricerca e sviluppo ha creato; **Francia** - Neurolix Inc. è un'azienda biofarmaceutica in fase iniziale che sviluppa nuovi trattamenti per i disturbi del sistema nervoso centrale. Phenobio si posiziona come esperto in Ricerca e Sviluppo di estratti vegetali ricchi di antiossidanti come i composti fenolici per i campi della Dermocosmetica, degli integratori alimentari, della salute e della nutrizione; **Gran Bretagna** - CelluComp è una società di scienza dei materiali con sede in Scozia che sviluppa prodotti ad alte prestazioni basati su risorse sostenibili; **Italia** - Vaxxit Srl è una start-up innovativa dedicata allo sviluppo di vaccini per esigenze mediche non soddisfatte, come AIDS, HSV e TB; **Norvegia** - MicroA ha sviluppato una soluzione tecnologica per la produzione di prodotti di alta qualità derivati da microalghe; **Polonia** - GeneaMed è una società biofarmaceutica, che sviluppa terapie innovative per gravi malattie neoplastiche proliferative - Leucemia linfocitaria cronica parziale (LLC). Proteon Pharmaceuticals è un'azienda polacca di biotecnologie che si concentra su progetti di R&S, fornendo anche un ampio portfolio di servizi di microbiologia; **Spagna** - Biocross sviluppa sistemi diagnostici per le malattie neurodegenerative; **Svezia** - Lipigon è un'azienda specializzata in biologia lipidica, utilizzando il suo know-how e tecnologie uniche per sviluppare nuove terapie per pazienti con disturbi lipidici e altri fattori di rischio cardiometabolico.



## Bibliografia

1. Adelberger, K. E. (2000), Semi-Sovereign Leadership? The State's Role in German Biotechnology and Venture Capital Growth', in *German Politics*, Vol. 9, pp. 103 –122.
2. Armstrong, Garry; Adam, Stewart; Denize, Sara; & Kotler, Philip (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
3. Arundel A., (2003) Biotechnology Indicators and Public Policy, *STI Working Papers*, OECD, Paris.
4. Brauguinski, Serguey; Klepper, Steven; Ohyama, Atsushi (14 February 2009), *Schumpeterian Entrepreneurship*, Kauffman Foundation, [https://economicdynamics.org/meetpapers/2009/paper\\_772.pdf](https://economicdynamics.org/meetpapers/2009/paper_772.pdf)
5. Burkhart-Kriesel, Cheryl A. (May 7 2003), *Entrepreneurial Talent: "One Size Does Not Fit All"*, University of Nebraska – Lincoln, Cornhusker Economics, Agricultural Economics DePartement, [http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1114&context=agecon\\_cornhusker](http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1114&context=agecon_cornhusker)
6. Clark, Colin (2008). The impact of entrepreneurs' oral 'pitch' presentation skills on business angels' initial screening investment decisions, in *Venture Capital*, 10(3), pp. 257-279.
7. Cuervo, Álvaro; Ribeiro, Domingo; Roig, Salvador (2007), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction*, <https://www.uv.es/bcjauevg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduction.pdf>
8. DaSilva J. E. (2004) The Colours of Biotechnology: Science, Development and Humankind'', *Electronic Journal of Biotechnology*, 7(3).
9. Directive 98/44/EC (1998 a) Directive of the European Parliament and of the Council of 6 July 1998 on the legal protection of biotechnological inventions, published in Official Journal of the European Communities, 30.07.1998, extracted from <https://eur-lex.europa.eu>
10. Dorobăț, Carmen Elena (2014), Jean–Baptiste Say: Revolutionary, Entrepreneur, Economist, in *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 17, No. 1, Spring 2014, pp. 112-116, [https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae17\\_1\\_7.pdf?file=1&type=document](https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae17_1_7.pdf?file=1&type=document)
11. Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper Collins Publishers, Inc., New York, <http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>
12. Dubravská, Mariana; Mura, Ladislav; Kotulič, Rastislav; Novotný, Jaroslav (2015), Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic, in *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, No. 5, [https://www.uni-obuda.hu/journal/Dubravska\\_Mura\\_Kotulic\\_Novotny\\_61.pdf](https://www.uni-obuda.hu/journal/Dubravska_Mura_Kotulic_Novotny_61.pdf)
13. Dudin, Mihail Nikolaevich; Frolova, Evgenia Evgenevna; Gryzunova, Natalie Vladimirova; Shuvalova, Elena Borisovna; Vilkova, Nina Grigorevna (December 2014). The Deming Cycle (PDCA) concept as an efficient tool for continuous quality improvement in the agribusiness, in *Asian Social Science*, Vol. 11. No. 1.- P. 239- 246, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2587597>
14. EC (2002) Life Sciences and Biotechnology – A Strategy for Europe.

15. EPC (2016 a) European Patent Convention 2000, 16<sup>th</sup> edition Chapter V, Rule 26, *Biotechnological Inventions*, published on June 2016 on <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>
16. EPC (2016 b) European Patent Convention 2000, 16<sup>th</sup> edition, Art. 64 (1), (3), published on June 2016 on <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>
17. EPC (2016 c) European Patent Convention 2000, 16<sup>th</sup> edition, Art. 52-53, published on June 2016 on <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>
18. EPC (2016 d) European Patent Convention 2000, 16<sup>th</sup> edition, Rule 29, published on June 2016 on <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>
19. EPC (2016 e) European Patent Convention 2000, 16<sup>th</sup> edition, Art. 54(4) and (5), published on June 2016 on <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>
20. EPO (2009) Decision of the Enlarged Board of Appeal G2/06, dated 25 November 2008, published in Official Journal EPO 5/2009, p. 306.
21. EPO (2012) Decisions of the Enlarged Board of Appeal G2/07 and G1/08, dated 09.12.2010, published in Official Journal EPO 3/2012, p.130, 206.
22. EPO (2016) Decisions of the Enlarged Board of Appeal G2/12 and G2/13, dated 25.03.2015, published in Official Journal EPO 2016, A27, A28.
23. EU Commission (2016 a) Notice on certain articles of Directive 98/44/EC of the European Parliament and of the Council on the legal protection of biotechnological inventions, (2016/C 411/03), *Official Journal of the European Union*, C411/3, 08.11.2016.
24. EPO (2017 a) Biotechnology Patents at the EPO, extracted from <http://www.epo.org/news/issues/biotechnology-patents>, last updated on 16.01.2017.
25. EPO (2017 b) Decision of the Administrative Council of 29 June 2017 amending Rules 27 and 28 of the Implementing Regulations to the European Patent Convention (CA/D 6/17), *Official Journal EPO*, A56.
26. EPO (2017 c) Is it in my genes? The future of personalised medicine is focused on individual patient DNA, last updated on 24.05.2017, from <https://www.epo.org/news-issues/technology/medical-technologies/personalised-medicine>
27. EPO (2017 d) Using red algae to fight the flu, *EPO SME case studies/MARINOMED*, published on [www.epo.org/sme](http://www.epo.org/sme)
28. EPO (2018 a) *Annual Report 2017 - European patent applications`*, published on 22.01.2018 on <https://www.epo.org/>
29. EPO (2018 b) Decision of the Opposition Division of the EPO published in the European Patent Bulletin 8/44 of 29.10.2018.
30. EPO (2018 c) Annual report 2017 - At a glance, published on 22.01.2018, [www.epo.org/statics-indicators2017](http://www.epo.org/statics-indicators2017).
31. EPO (2019) Decisions of the Technical Board of Appeal T1063/18, issued on 05.02.2019, extracted from <http://www.epo.org/law-practice/case-law-appeals/communications>.
32. EPO (2019) Decisions of the Technical Board of Appeal T1063/18, issued on 05.02.2019, extracted from <http://www.epo.org/law-practice/case-law-appeals/communications>.
33. EU Commision (2019) *`Protection of biotechnological inventions`*, extracted from <http://ec.europa.eu/growth/industry/intellectual> property/patents, in January 2019.

34. Eroğlu, Osman; Piçak, Murat (September 2011), Entrepreneurship, National Culture and Turkey, in *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 16, [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_16\\_September\\_2011/16.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_16_September_2011/16.pdf)
35. Filion, Louis Jacques (December 2000), *Entrepreneurial Typologies: Are They Really Useful?*, Working paper no. 2000-15, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2000-15-typtypologies\\_useful.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2000-15-typtypologies_useful.pdf)
36. Fuduric, Nikolina (February 2008), *The Sources of Entrepreneurial Opportunities: Individuals & the Environment*, DePartement of Planning and Development, Aalborg University, Denmark, [https://www.vbn.aau.dk/files/19052031/Paper\\_2\\_Final\\_Draft\\_Sources\\_of\\_Opps.doc](https://www.vbn.aau.dk/files/19052031/Paper_2_Final_Draft_Sources_of_Opps.doc)
37. Garg, Maneesh C. (October 14, 1999), Entrepreneurial Development, FreeBookCentre.net, Code CP-401, <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mba/cp-401.pdf>
38. Geissdoerfer, Martina; Savaget, Paulo; Evans, Steve (2017). The Cambridge business model innovation process, in *Procedia Manufacturing*, 8, 262-269.
39. *Global Entrepreneurship Monitor 2017/18 (GEM)*, 19<sup>th</sup> Edition, Published by the Global Entrepreneurship Research Association in 2018, <https://www.gemconsortium.org/report/50012>
40. Griliches, Z. (1990). Patent statistics as economic indicators: A survey, in *Economic Literature*, Vol. 28(4), pp. 1661-1707.
41. Growth Hacker, 34 Characteristics of successful entrepreneur, <https://www.growth-hackers.net/characteristics-of-successful-entrepreneurs/>
42. Gudonavičius, Linas; Fayomi, Joshua O. (April 2014), *The relation between entrepreneurial personality and strategic decision making*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, Elsevier, 19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014, 23-25 April 2014, Riga, Latvia, <https://core.ac.uk/download/pdf/81111600.pdf>
43. Guidelines for Examination (2018) GII-35, <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts>
44. Henrekson, Magnus; Sanandaji, Tino (June 29 2018), Schumpeterian Entrepreneurship in Europe Compared to Other Industrialized Regions, IFN Working Paper No. 1170, 2017, Research Institute of Industrial Economics, Stockholm, Sweden Forthcoming, in the *International Review of Entrepreneurship*, <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp1170.pdf>
45. *Introduction to Entrepreneurship*, EED 126, Federal Polytechnic Ilaro, <https://federalpolyilaro.edu.ng/wp-content/uploads/2018/01/EED-126.docx>
46. John, Oliver P.; Naumann, Laura Paige; Soto, Christopher J. (2008), Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues, in *Handbook of Personality Psychology: Theory and Research*, 3rd Edition, eds O. P. John, R. W. Robins, and L. A. Pervin (New York: Guilford Press), 114–158, [https://www.researchgate.net/publication/228079739\\_Paradigm\\_shift\\_to\\_the\\_integrative\\_Big\\_Five\\_taxonomy](https://www.researchgate.net/publication/228079739_Paradigm_shift_to_the_integrative_Big_Five_taxonomy)
47. Kerr, Sari Pekkala; Kerr, William R.; Xu, Tina (November 2017), *Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature*, research supported by the Alfred P. Sloan Foundation, the Kauffman Foundation, the National Science Foundation, the Smith Richardson Foundation, and Harvard Business School,

<https://www.google.ro/search?q=Entrepreneurship+definition,+types,+characteristics,+process,+motivation&client=opera&ei=H7KjW4bPJonpsQGC4L7wAQ&start=40&sa=N&biw=1560&bih=769>

48. Kobia, Margaret; Sikalieh, Damary (2010), Towards a search for the meaning of entrepreneurship, in *Journal of European Industrial Training*, Volume 34, Issue 2, pp. 110-127, <http://dx.doi.org/10.1108/03090591011023970>, downloaded from Emerald Insight, <http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/294/Towards%20a%20Search%20for%20the%20meaning%20of%20Entrepreneurship.%20Journal%20of%20European%20Industrial%20Training%29..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
49. Kolchinski, Peter (2001), *The Entrepreneur's Guide to a Biotech Startup. Fourth Edition*, [https://www.ctsi.ucla.edu/researcher-resources/files/view/docs/EGBS4\\_Kolchinsky.pdf](https://www.ctsi.ucla.edu/researcher-resources/files/view/docs/EGBS4_Kolchinsky.pdf)
50. Kotler, P.; Armstrong, G. (2015), *Principles of Marketing-Global Edition*, Pearson.
51. Kotler, P.; Armstrong, G. (2015), *Marketing, an Introduction*, Twelve Edition, Global Edition, Pearson.
52. Kruger, Maria Elizabeth (2004), *Entrepreneurship Theory and Creativity*, <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/27491/02chapter2.pdf>
53. Lucht, J.M. (2015), Public Acceptance of Plant Biotechnology and GM Crops, Scienceindustries, in *Journal of Viruses*, Switzerland.
54. Martínez Campo, José Luis (January-June 2010), *The Propensity for Entrepreneurship: Psychological and Social Factors*, Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VI, No 10, Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia, pp. 51-76, <http://www.redalyc.org/pdf/4096/409634363004.pdf>
55. Mc.Namara K., Booth M., (2018) *The birth of biotech*, extracted from [www.vennershipley.co.uk](http://www.vennershipley.co.uk).
56. Misra, Sasi; Kumer, E. Sendil (2000), Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour, in *The Journal of Entrepreneurship*, 9, 2, Sage Publications, New Delhi/Thousand Oaks/London, <http://www.ediindia.org/dstfdp/16.%20Resourcefulness.....pdf>
57. Natarajan, Priyamvada (August 20 2013), *Entrepreneurship Management*, Paper Code: MBGN 3005, Pondicherry University, Directorate Of Distance Education, <http://www.pondiuni.edu.in/sites/default/files/Entrepreneurship%20Managementt200813.pdf>
58. Nguyen, Na Mi (April 12, 2013), *Differences and similarities in the entrepreneurial process of independent new ventures and corporate new ventures*, University of Twente, School of Management and Governance, Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship, [https://essay.utwente.nl/63158/1/Nguyen\\_UniversiteitTwente\\_MasterThesis.pdf](https://essay.utwente.nl/63158/1/Nguyen_UniversiteitTwente_MasterThesis.pdf)
59. Nicolescu Ovidiu, Nicolescu Ciprian (2008), *Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte, abordări, studii de caz*, Editura Economică, Bucharest.
60. Nuschelera, D.; Engelen, A., Zahrab, S. (2019), The role of top management teams in transforming technology based new ventures' product introductions into growth, in *Journal of Business Venturing*, Elsevier.
61. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2013), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
62. Persley, G. J.; Doyle, J.J. (1999), *Overview Brief in "Biotechnology for Developing Country Agriculture: Problems and Opportunities*. Brief 1 of 10. 2020 Vision Focus 2, Washington D.C.: International Food Policy Research Institute, 2 pp.

63. Pisano, G. (1990), *The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry*, Harvard Business School, Boston.
64. OECD (2002) Genetic inventions, IPRs and Licensing Practices.
65. OECD (2004) Patents and innovation: trends and policy challenges.
66. OECD (2005) A framework for biotechnology statistics, OECD, Paris.
67. Santos, Susana Correia; Curral, Luís; Caetano, António (2010), Cognitive maps in early entrepreneurship stages. From motivation to implementation, in *Entrepreneurship And Innovation*, Vol 11, No 1, pp. 29–44, [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7860/1/post\\_print\\_Santos,%20Curral%20%26%20Caetano,%202010%20IJEI.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7860/1/post_print_Santos,%20Curral%20%26%20Caetano,%202010%20IJEI.pdf)
68. Shane, Scott; Locke, Edwin. A.; Collins, Christopher J. (2003), Entrepreneurial motivation, in *Human Resource Management Review*, Vol 13, pp. 257–279, Elsevier, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.681.7239&rep=rep1&type=pdf>
69. Šmejkal, V.; Šaroch, S.; Svoboda, P. (2016), European Union as a Highly Competitive Social Market Economy Legal and Economic Analysis, in *rw&w Science & New Media*, Passau-Berlin-Prague, ISBN 978-3-946915-03-4, Berlin.
70. Soskice, D. (1996), *German technology policy, innovation, and national institutional frameworks*, WZB Discussion Paper, No. FS I 96-319, Berlin.
71. Stam, Erik; Bosma, Niels; van Witteloostuijn, Arjen; de Jong, Jeroen; Bogaert, Sandy; Edwards, Nancy; Faspers; Ferdinand (January 2012), *Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI), <https://www.awti.nl/...entrepreneurship.../ambitious-entrepreneurship-summary.pdf>
72. Stefanovic, Ivan; Prokic, Sloboda; Rankovic, Ljubodrag (December 2010), Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country, in *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*, Vol. 28, No. 2, pp. 251-269, <https://hrcak.srce.hr/file/93452>
73. Stephan, Ute; Hart, Mark; Drews, Cord-Christian (February 2015), *Understanding Motivations for Entrepreneurship. A Review of Recent Research Evidence*, Enterprise Research Centre and Aston Business School, Aston University, Birmingham, B4 7ET, UK, <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2015/02/Understanding-Motivations-for-Entrepreneurship-Rapid-evidence-assessment-paper..pdf>
74. Stoner, J., (1978), *Management*, Prentice Hall.
75. Strenc A.C., Ionescu B., Gheorghiu G., “*Dreptul Brevetului*” (2005) Editura Lumina Lex, Bucuresti, p. 55-56.
76. The European Biotech Map & Database, <https://labiotech.eu/map/>
77. Tyszkaa, Tadeusz; Cieślík, Jerzy; Domurat, Artur; Macko, Anna (30 January 2011), Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy, in *The Journal of Socio-Economics*, Elsevier, [www.elsevier.com/locate/soceco](http://www.elsevier.com/locate/soceco), [https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne\\_elementy/Jednostki/CPzedsiębiorczosci/Publikacje/Teoria\\_i\\_metodyka\\_nauczania\\_przedsiębiorczosci/Cieslik\\_Tyszka\\_Motivation\\_self-efficacy\\_and\\_risk\\_attitudes\\_JSE\\_2011.pdf](https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/CPzedsiębiorczosci/Publikacje/Teoria_i_metodyka_nauczania_przedsiębiorczosci/Cieslik_Tyszka_Motivation_self-efficacy_and_risk_attitudes_JSE_2011.pdf)

78. Üçbaşaran, Ayşe Deniz (February 2004) *Business ownership experience, entrepreneurial behaviour and performance: novice, habitual, serial and portfolio entrepreneurs*, PhD thesis, University of Nottingham,  
[http://eprints.nottingham.ac.uk/10380/1/A\\_Ucbasaran.pdf](http://eprints.nottingham.ac.uk/10380/1/A_Ucbasaran.pdf)
79. Verheul, Ingrid; Thurik, Roy; Hessels, Jolanda; van der Zwan, Peter (March 2010), Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs, in *SCientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, EIM Research Reports, Zoetermeer, The Netherlands, <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201011.pdf>
80. Wennberg, Karl; Delmar, Frédéric (2011), *Evolutionary Views on Entrepreneurial Processes: Managerial and Policy Implications*, Working Paper 2011: 04, Research Network Debate, Swedish Entrepreneurship Forum, [https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP\\_04.pdf](https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_04.pdf)
81. WIPO Convention (1967) Convention Establishing the World Intellectual Property Organization, Art. 2(vii).
82. Yimamu, Nadire (April 2018), *Entrepreneurship and entrepreneurial motivation*, Centria University of applied Sciences, Business Management, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144307/Yimamu\\_Nadire.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144307/Yimamu_Nadire.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
83. Zekos G.I., (2006) Nanotechnology and Biotechnology patents, *International Journal of Law and Information technology*, 14, p. 310.