

## LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEGLI OUTPUT PREVISTI

Le linee guida esplicitate in questo documento vogliono rappresentare essenzialmente una traccia, per i fornitori iscritti ai cataloghi Lombardia Net Generation 2, per accompagnare i beneficiari di voucher alla presentazione di documenti redatti in modo corretto e facilitare e orientare l'attività di consulenza dei fornitori.

I criteri di valutazione esplicitati nell'avviso (scaricabile dal seguente link: [http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=DG\\_IFL%2FWrappeRBandiLayout&cid=1213706192577&p=1213706192577&pagename=DG\\_IFLWrapper](http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=DG_IFL%2FWrappeRBandiLayout&cid=1213706192577&p=1213706192577&pagename=DG_IFLWrapper)) sono contestualizzati all'interno delle sezioni di riferimento della presente Guida e rappresentano i parametri che concorrono all'attribuzione dei punteggi assegnati agli output associati ad ogni tipologia ammessa di servizio. Per ogni criterio di valutazione sono inoltre specificati degli indicatori specifici che assumono di volta in volta un punteggio a seconda della completezza con cui vengono trattati nei relativi documenti.

La somma dei punteggi ottenuti su ogni criterio di valutazione rappresenterà il punteggio finale raggiunto da ciascun documento o gruppo di documenti associati ai servizi ammissibili e ne decreterà o meno l'ammissibilità a finanziamento.

## Realizzazione dell'analisi di mercato

*Valore del voucher: fino ad un massimo di 4.000 €.*

*Il servizio mira a supportare il beneficiario rispetto ai contenuti: analisi dei possibili clienti; analisi della concorrenza; analisi del contesto competitivo e delle strategie commerciali.*

Definiamo ambiente competitivo l'ecosistema di clienti, concorrenti e partner all'interno del quale la startup si muove. Una analisi di mercato dettagliata costituisce una parte fondamentale del business plan in quanto permette di esplicitare al meglio le basi reali di utenti su cui la futura impresa potrà muoversi nonché di valutare in modo corretto le minacce che i competitor (diretti e indiretti) possono rappresentare nel futuro.

### Analisi dei possibili clienti

La sezione deve prevedere la quantificazione e la segmentazione dei clienti potenziali; deve essere presente un'analisi documentata, anche attraverso ricerche di campo, della percezione del valore da parte del cliente potenziale e della disponibilità ad acquistare il prodotto / servizio.

Criterio di valutazione	Indicatore	Elementi indicatore	Punteggio elemento	Punteggi o max indicator e
A. ANALISI DEI CLIENTI PROSPECT	Accuratezza dell'analisi dei segmenti, dell'individuazione dei target: quantificazione e segmentazione dei clienti potenziali; analisi documentata, anche attraverso ricerche di campo, della percezione del valore da parte del cliente potenziale e della disponibilità ad acquistare il prodotto / servizio	Accuratezza della segmentazione dei clienti rispetto alle variabili chiave	0-5	35
		Accuratezza nell'individuazione dei clienti target	0-5	
		Valorizzazione e quantificazione dei segmenti target individuati	0-10	
		Analisi della percezione del valore e della disponibilità a riconoscere il prezzo	0-15	
MAX OTTENIBILE A				35

In relazione al prodotto/servizio che rappresenta il punto chiave dell'idea di business, il documento deve descrivere, attraverso ricerche desk, l'accesso a banche dati opportunamente citate e a fonti documentali opportunamente citate:

- I bisogni che il prodotto intende soddisfare.
- I clienti che hanno manifestato interesse nei confronti del prodotto/servizio.

- Nel caso la nascente impresa sia di fronte ad un segmento di mercato non ancora definito (può accadere per startup estremamente innovative) viene richiesto di evidenziare in che modo essa possa creare un nuovo mercato facendo emergere bisogni latenti non ancora soddisfatti da nessuno a livello di mercato.

In base a quanto descritto in precedenza, il documento deve analizzare, attraverso ricerche desk, l'accesso a banche dati opportunamente citate e a fonti documentali opportunamente citate, il possibile universo dei potenziali clienti secondo alcuni punti qualificanti:

- Quantificazione dei possibili clienti dal punto di vista numerico.
- Segmentazione dei possibili clienti secondo diverse caratteristiche che condizionano la propensione all'acquisto, la disponibilità di spesa per l'eventuale acquisto, i comportamenti di acquisto in generale.
- Segmentazione dei possibili clienti secondo diverse caratteristiche per le quali è possibile individuare cluster omogenei (reddito, posizione geografica, professioni, età, genere).
- Quantificazione dei diversi segmenti.

Il documento deve altresì individuare tra i diversi segmenti il cluster di potenziali clienti che risulta potenzialmente più interessante al business proposto (per propensione all'acquisto, dimensionamento, possibilità di essere intercettato), motivando in modo approfondito la scelta ed infine quantificare lo stock del possibile target.

Il documento deve inoltre indagare con ricerche desk e di campo (questionari, interviste, focus group) la percezione del valore e la disponibilità a riconoscere un prezzo al prodotto / servizio da parte dei segmenti target.

### Analisi della concorrenza

La sezione deve prevedere un'analisi e valutazione del mercato di lancio del prodotto/servizio attraverso la descrizione dei concorrenti diretti, dei produttori di beni sostitutivi e del relativo posizionamento sul mercato, individuando i caratteri distintivi di ognuno ed evidenziando gli elementi distintivi del proprio prodotto / servizio.

Criterio di valutazione	Indicatore	Elementi indicatore	Punteggio elemento	Punteggio max indicatore
B. ANALISI DELLA CONCORRENZA	Accuratezza dell' analisi e valutazione del mercato di lancio del prodotto/servizio attraverso l'analisi dei concorrenti diretti, dei produttori di beni sostitutivi e del relativo posizionamento sul mercato	Accuratezza della mappatura dei competitor diretti ed indiretti	0-15	35
		Identificazione dei prodotti/servizi sostitutivi	0-10	
		Analisi del posizionamento del prodotto/servizio rispetto a quelli dei concorrenti	0-10	
MAX OTTENIBILE B				35

In relazione al prodotto/servizio che rappresenta il punto chiave dell'idea di business, il documento deve analizzare, attraverso ricerche desk, l'accesso a banche dati opportunamente citate e a fonti documentali opportunamente citate, il possibile universo dei potenziali concorrenti secondo alcuni punti qualificanti:

- Quantificazione dei possibili concorrenti dal punto di vista numerico.
- Mappatura dei concorrenti secondo caratteristiche quali dimensionamento, penetrazione nel mercato e fette di mercato acquisite, trend di sviluppo dei concorrenti nel tempo.
- Mappatura e quantificazione dei concorrenti secondo i loro caratteri distintivi e il vantaggio competitivo e correlazione tra caratteri distintivi dei clienti e loro target di mercato.

Il documento deve inoltre individuare come fattore di rischio potenziali entranti nel mercato tra le realtà imprenditoriali che hanno le competenze ed i mezzi strumentali per farlo.

Il documento deve altresì individuare possibili servizi o prodotti sostitutivi, ivi compresi eventuali prodotti o servizi che l'evoluzione tecnologica potrebbe fare entrare sul mercato nel breve e nel medio periodo.

Il documento deve infine definire chiaramente i caratteri distintivi che differenziano l'idea imprenditoriale proposta rispetto ad ogni tipologia di concorrente o prodotto / servizio sostitutivo o potenziale entrante, in particolare in relazione al proprio specifico target individuato tra i segmenti di potenziali clienti.

#### **Analisi del contesto competitivo e delle strategie commerciali**

La sezione deve contenere un'analisi del contesto commerciale, produttivo, sociale e concorrenziale di riferimento, anche attraverso analisi dei fornitori e dei potenziali entranti.

<b>Criterio di valutazione</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Elementi indicatore</b>	<b>Punteggio elemento</b>	<b>Punteggi o max indicator e</b>
<b>C. ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO E DELLE STRATEGIE COMMERCIALI</b>	Accuratezza dell'analisi del contesto commerciale, produttivo, sociale e concorrenziale di riferimento, anche attraverso analisi dei fornitori e dei potenziali entranti.	Overview del contesto competitivo e delle strategie dei competitor	0-12	30
		Identificazione e analisi dei potenziali fornitori per la messa in opera del servizio / produzione	0-10	
		Identificazione delle potenziali barriere all'ingresso/uscita dal mercato di riferimento	0-8	

		Identificazione dei potenziali competitor entranti	0-10	
<b>MAX OTTENIBILE C</b>				<b>30</b>

Il documento deve analizzare, attraverso ricerche desk, l'accesso a banche dati opportunamente citate, a fonti documentali opportunamente citate e a ricerche di campo (interviste e questionari), il comportamento dei competitori, dei fornitori e l'evoluzione possibile del mercato. In particolare deve mettere in evidenza le strategie dei competitori per consolidare o aumentare le proprie fette di mercato, le innovazioni previste dai prodotti e servizi dei concorrenti e le dinamiche di acquisto dei potenziali clienti.

Il documento deve inoltre mappare gli eventuali fornitori per messa in opera del servizio / prodotto e verificare eventuali dinamiche connesse alla fornitura tra le quali ad esempio: posizione dominante di un fornitore, difficoltà di reperire competenze o tecnologie necessarie allo sviluppo del proprio prodotto / servizio e dinamiche di prezzo di tali competenze e tecnologie.

Il documento deve inoltre indagare eventuali barriere in ingresso nel mercato (autorizzazioni, iscrizioni ad albi di fornitura, accreditamento e rispetto di requisiti e standard, presenza di cartelli) ed individuare le strategie per far fronte a tali rischi. L'indagine e il repertorio delle eventuali barriere di ingresso deve tenere in considerazione anche eventi certi o probabili (cambiamenti legislativi, fusioni o acquisizioni di aziende, prossimo ingresso nel mercato di eventuali nuove tecnologie) nel prossimo futuro.

## Redazione del piano di marketing e comunicazione

Valore del voucher: fino ad un massimo di 4.000 €

Il servizio mira a supportare il beneficiario rispetto ai contenuti: piano di web marketing; corporate *identity* e immagine coordinata; campagne di lancio del prodotto / servizio.

### Piano di web marketing

La sezione deve contenere proposte operative e valutazione strategica delle azioni di SEO, SEM, AdWords, Social Network Marketing, Email Marketing; inoltre deve prevedere la progettazione della struttura e della grafica del website istituzionale del progetto, attraverso la costruzione di opportuni mockup e delle principali funzionalità e requisiti.

Criterio di valutazione	Indicatore	Elementi indicatore	Punteggio elemento	Punteggio max indicatore
A.ADEGUATEZZA ED ORIGINALITA' DEL PIANO DI WEB MARKETING	Chiarezza e dettaglio del piano di marketing	Chiarezza degli obiettivi di fatturato	0-10	20
		Chiarezza dello studio del pricing dei prodotti/servizi	0-5	
		Originalità delle strategie di marketing ipotizzate	0-5	
	Presenza e utilizzo delle adeguate tecniche di SEO, SEM e web marketing	Adeguatezza della struttura del sito in relazione ad obiettivi SEO	0-3	10
		Accuratezza della pianificazione di campagne di Pay per Click	0-2	
		Accuratezza pianificazione campagne di link building	0-3	
		Selezione delle parole chiave coerenti con il profilo dell'azienda e del servizio/prodotto	0-2	
MAX OTTENIBILE A				30

La sezione richiede di porre particolare attenzione al piano di marketing e alla sua chiarezza, approfondendo in particolar modo il posizionamento del prodotto a livello di prezzo, gli obiettivi di vendita rispetto alla potenziale domanda di mercato e le relative strategie per il raggiungimento di tali target.

Concorreranno al raggiungimento del punteggio previsto per tale sezione dell'output la valutazione delle strategie e delle tecniche di comunicazione online della business idea, approfondendo in particolare le tecniche di web marketing ipotizzate ivi comprese la pianificazione del SEO, delle campagne di link building, dell'utilizzo dei social network e delle campagne pay per click per l'online advertising.

### Corporate identity e immagine coordinata

La sezione deve descrivere in modo accurato la *corporate identity*: *mission*, *vision*, caratteri distintivi dell'azienda e del servizio / prodotto; deve inoltre individuare linee guida per la definizione della immagine coordinata d'impresa e per la sua declinazione sui canali online e offline (naming, logo etc). Deve prevedere infine proposte di naming e logo.

Criterio di valutazione	Indicatore	Elementi indicatore	Punteggio elemento	Punteggio max indicatore
B.STUDIO DELL'IMMAGINE COORDINATA	Chiarezza ed originalità della filosofia sottostante la creazione del brand	Vision, mission, caratteri distintivi dell'azienda	0-20	30
		Coerenza del naming in relazione agli elementi chiave individuati	0-5	
		Coerenza del logo e dell'immagine coordinata in relazione agli elementi chiave individuati	0-5	
	Declinazione dell'immagine coordinata online	Contestualizzazione del brand all'interno delle strategie di web marketing ipotizzate	0-5	15
		Presenza ed accuratezza dei mockup del sito internet	0-10	
	Declinazione dell'immagine coordinata offline	Contestualizzazione del brand all'interno delle strategie di	0-5	5

		offline marketing ipotizzate		
<b>MAX OTTENIBILE B</b>				<b>50</b>

Il documento deve descrivere con attenzione la ragione d'essere dell'organizzazione, la *mission*, che determina la strategia e le scelte operative, e deve essere individuata soprattutto in relazione al bisogno e al desiderio che soddisfa nelle persone e nei clienti. La *mission* deve contenere in nuce gli elementi distintivi dell'idea e dunque rendere unica la propria idea di impresa. Tutte le azioni dell'impresa devono contribuire al raggiungimento della propria *mission*. Essa è coerente alla *vision*, che rappresenta lo scenario cui tende l'agire dell'impresa. Le scelte strategiche e operative devono contribuire alla realizzazione della *vision* futura. Il documento deve altresì individuare i caratteri distintivi dell'azienda, che la rendono unica, nel proprio prodotto / servizio, nel proprio modo di lavorare, nel rapporto con il cliente, nell'idea di mondo o di futuro.

Definiti tali aspetti, il documento dovrà approfondire la declinazione dei valori della business idea in quello che è tutto l'aspetto di brand image inteso come definizione del naming della futura impresa, lo studio di logotipi che ne rappresentino l'identità visuale on e offline e, non meno importante, dovrà esplorare in modo significativo l'aspetto grafico e di usabilità (user interface) del futuro website istituzionale, anche con la produzione di mockup grafici.

### **Campagne di lancio del prodotto / servizio**

La sezione deve descrivere la strategia di supporto per l'ufficio stampa digitale e tradizionale e per le pubbliche relazioni; deve inoltre descrivere la strategia di lancio del prodotto / servizio in termini di comunicazione, advertising e pricing.

Criterio di valutazione	Indicatore	Elementi indicatore	Punteggio elemento	Punteggio max indicatore
C.LANCIO DEL PRODOTTO / SERVIZIO	Ipotesi di una strategia per il lancio del prodotto/servizio	Definizione del mix di comunicazione per il lancio del prodotto	0-10	
		Budgetizzazione dei costi per il lancio del prodotto/servizio	0-10	
MAX OTTENIBILE C				20

Il lancio del prodotto, ed in particolare la definizione della strategia di lancio del prodotto/servizio viene approfondita nella parte C del servizio. Tale sezione dovrà trattare in modo approfondito il communication mix ipotizzato per il lancio online e offline del prodotto/servizio focalizzandosi sia sui media coinvolti sia sul budget che si definirà per tali attività



## Redazione dei piani economici e finanziari

Valore del voucher: fino ad un massimo di 2.000 €

La sezione deve contenere le parti:

- definizione prospettica degli investimenti sotto forma di immobilizzi;
- definizione dei costi di struttura con distinzione tra costi fissi e costi variabili inerenti la gestione caratteristica;
- definizione del margine operativo lordo prospettico;
- definizione degli ammortamenti secondo i principi civilistici/fiscali;
- analisi prospettica dell'impatto della gestione finanziaria;
- pianificazione delle fonti necessarie alla copertura dell'attivo fisso sia sotto forma di mezzi propri, che di capitale di terzi in un ottica di equilibrio finanziari;
- definizione dei flussi di cassa e identificazione del working-capital;
- stesura del piano prospettico da presentare ai terzi (istituti di credito laddove necessario);
- determinazione dell'utile d'impresa e del periodo in cui si raggiunge il Break Even Point;
- previsione del cash flow mensile per il controllo efficace dei fabbisogni finanziari.

Realizzazione dei piani economici e finanziari				
Criterio di valutazione	Indicatore	Elementi indicatore	Punteggi o elemento	Punteggio max indicatore
A.ADEGUATEZZA, ACCURATEZZA E ORIGINALITÀ DEI PIANI ECONOMICI E FINANZIARI	Chiarezza e qualità dei piani prospettici economico finanziari	Definizione dei costi di struttura con distinzione tra costi fissi e costi variabili inerenti la gestione caratteristica	0-10	80
		Definizione prospettica degli investimenti sotto forma di immobilizzi	0-10	
		Definizione del margine operativo lordo prospettico	0-10	
		Analisi prospettica dell'impatto della gestione finanziaria	0-10	
		Definizione degli ammortamenti secondo i principi civilistici/fiscali	0-10	
		Pianificazione delle fonti necessarie alla copertura dell'attivo fisso sia sotto forma di mezzi propri, che di capitale di terzi in un ottica di equilibrio finanziari	0-10	

		Definizione dei flussi di cassa e identificazione del working-capital	0-5	
		Determinazione dell'utile d'impresa e del periodo in cui si raggiunge il Break even point	0-10	
		Stesura del piano prospettico da presentare ai terzi (istituti di credito laddove necessario)	0-5	
MAX OTTENIBILE A				80
B.ADEGUATEZZA, ACCURATEZZA E ORIGINALITÀ DEL PIANO DI FUNDRAISING, CHE DOVRÀ MOSTRARE CONOSCENZA PRECISA DELLE OPPORTUNITÀ ACCESSIBILI IN REGIONE LOMBARDIA (OFFERTE DA ORGANISMI ISTITUZIONALI E NON)	Dettaglio e accuratezza dell'analisi sulle opportunità di incentivo, accesso al credito e finanziamenti a fondo perduto	Presenza di un piano di fundraising dettagliato rispetto alle opportunità di incentivo allo startup d'impresa	0-7	15
		Presenza di un piano di fundraising dettagliato rispetto alle opportunità di accesso al credito	0-3	
		Presenza di un piano di fundraising dettagliato rispetto alle opportunità di finanziamento a fondo perduto	0-2	
		Presenza di un piano di fundraising dettagliato rispetto alle opportunità di finanziamento tramite investitori in capitali di rischio	0-3	
	Dettaglio e accuratezza del piano per accedere alle opportunità	Presenza del piano di accesso alle opportunità di finanziamento	0-1	5
		Dettaglio del piano di accesso alle opportunità di finanziamento	0-4	
MAX OTTENIBILE B				20

## **Assistenza giuridico contrattuale e difesa della proprietà intellettuale**

Valore del voucher: fino ad un massimo di 2.000 €

Il percorso consulenziale mira a supportare il beneficiario rispetto a tutto l'ambito di gestione di marchi e brevetti, alla stesura dello statuto e dell'atto costitutivo nonché sulla contrattualistica del lavoro

### **Progettazione della struttura societaria**

<b>Criterio di valutazione</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Punteggio max indicatore</b>
<b>A.ACCURATEZZA NELLA PROGETTAZIONE DELLA STRUTTURA SOCIETARIA</b>	Analisi delle necessità dei soci e dell'ambiente competitivo in ottica giuridica	0-5
	Stesura prospettica dello statuto societario	0-25
	Stesura dell'atto costitutivo della neo-impresa	0-10
<b>MAX OTTENIBILE A</b>		<b>40</b>

In questa sezione dell'output il consulente dovrà affiancare il beneficiario per aiutarlo a definire l'ambiente competitivo in cui si muoverà la futura impresa fornendo una lettura del quadro dal punto di vista giuridico/normativo in modo da valutare la corretta forma societaria futura.

Ne conseguirà una stesura dello statuto societario con l'indicazione dell'oggetto sociale più centrato rispetto al mercato e alle attività della futura azienda nonché dell'atto costitutivo della futura impresa

### **Gestione della contrattualistica rispetto a terzi**

<b>Criterio di valutazione</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Punteggio max indicatore</b>
<b>B.ACCURATEZZA NELLA GESTIONE DELLA CONTRATTUALISTICA VERSO TERZI</b>	Gestione della contrattualistica nei confronti dei lavoratori	0-10
	Gestione della contrattualistica nei confronti dei fornitori	0-10
	Gestione della contrattualistica nei confronti dei clienti	0-10
<b>MAX OTTENIBILE B</b>		<b>30</b>

Ogni impresa nascente ha bisogno di esplorare e approfondire gli aspetti contrattualistici per la gestione degli stakeholder ad ogni livello. Tale sezione del documento di output mira a supportare il beneficiario del voucher nella mappatura di tutti gli attori con cui la futura azienda intratterrà rapporti e a inquadrarli in forme contrattuali stilati secondo i principi della sicurezza e della correttezza. In particolare verranno qui approfonditi gli aspetti contrattuali nei confronti dei futuri dipendenti, dei fornitori e, in special modo, dei clienti

### La gestione delle opere di ingegno, marchi e brevetti

Criterio di valutazione	Indicatore	Punteggio max indicatore
C.ACCURATEZZA NELLA GESTIONE DI OPERE DI INGEGNO, MARCHI E DI BREVETTI	Accuratezza nella realizzazione dell'analisi di anteriorità per la registrazione del marchio	0-10
	Accuratezza nella gestione della registrazione di marchi e brevetti	0-20
<b>MAX OTTENIBILE C</b>		<b>30</b>

In particolar modo per le startup innovative che fanno della 'novità' il loro patrimonio di *tangible* e *intangible asset*, occorre un supporto molto focalizzato e puntuale rispetto alla gestione delle opere di ingegno in generale.

Per questo tale sezione mira ad approfondire la possibilità per il beneficiario del voucher di proteggere, in qualche modo, l'oggetto dell'innovatività nonché i segni distintivi della futura impresa: tale indagine non può prescindere da una ricerca approfondita dell'ambito competitivo nonché da una ricerca di anteriorità rispetto all'esistente.