Management Business Planning AA 23/24



Analisi Business Plan AICUBE

Gruppo Over The Top

Sabrina Giuliani
Valeria Nardi
Stefano Fareri
Stefano Bazzari

Indice

1-	**Introduzione**	**2**
	1.1 Quadro Generale	**2**
2-	**Analisi di Mercato**	**4**
	2.1 Mercato Mondiale	**4**
	2.2 Considerazioni e Commenti di Analisi	**5**
	2.3 Analisi dello Spazio Competitivo	**6**
	2.4 Considerazioni e Commenti di Analisi	**7**
3-	**Strategie di Marketing**	**8**
	3.1 Mission	**8**
	3.2 Vision	**9**
	3.3 Analisi del Business Model	**9**
4-	**Quadro Economico Finanziario**	**12**
	4.1 Considerazioni preliminari Contenutistiche	**12**
	4.2 Considerazioni Formali di Struttura ed Esposizione dei Dati	**14**
	4.2.1 Conto Economico Previsionale	**16**
	4.2.2 Stato Patrimoniale Previsionale	**16**
	4.2.3 Flussi di Cassa Previsionali	**17**
	4.2.4 Indici di Bilancio	**18**
	4.2.5 Gestione Fiscale	**19**
5-	**Considerazioni Conclusive**	**19**
	5.1 Aspetti Generali	**19**
6-	**Fonti Bibliografiche**	**21**

1 - Introduzione

1.1 QUADRO GENERALE

Il Team Over The Top ha deciso di analizzare il Business Plan del Sistema AICUBE, realizzato da un brillante imprenditore italiano e conosciuto da uno dei componenti del gruppo, in quanto è stato ritenuto particolarmente interessante sia sotto il profilo scientifico che per l'elevato potenziale che il sistema è in grado di assicurare al mercato della prevenzione medica. In aggiunta a ciò siamo stati incuriositi ed interessati dalla criticità che il sistema si troverà ad affrontare rispetto alle difficoltà che il mondo medico scientifico riserva all'introduzione di nuove apparecchiature diagnostiche in termini di certificazioni, garanzie ed approvazioni. Dall'analisi si evince che l'obiettivo imprenditoriale è orientato alla vendita del brevetto e del sistema più che un ottenimento di finanziamenti per gestire autonomamente l'attività imprenditoriale.

In questa parte introduttiva troviamo una sorta di Executive Summary che, per definizione, rappresenta una parte fondamentale dell'intero documento (BP) in quanto, se ben articolato, deve essere in grado offrire al lettore l'idea di massima del progetto imprenditoriale evidenziando quei contenuti capaci di catturare l'attenzione e l'interesse dei potenziali investitori. IL BP è un documento assolutamente flessibile ma, in linea di massima, un buon ES dovrebbe contenere i seguenti elementi/argomenti:

- In cosa consiste il progetto imprenditoriale.
- Cenno sul sistema offerta dove vengono indicati i principali prodotti offerti ed i punti i forza rispetto ai concorrenti.
- Rispetto alla dimensione del mercato quali sono le opportunità che si vogliono cogliere
- I risultati economici attesi in termini economico-finanziari (costi /ricavi /margine (investimenti)
- Richiesta al destinatario del BP anche se più di uno (capitali, disponibilità finanziaria).

  Analizzando il BP AICUBE si nota subito che alcuni degli elementi sopra riportati non sono presenti nell'ES iniziale (es.parte economica/finanziaria) ma vengono riportati alla fine.

L'imprenditore argomenta la decisione di non includere sin dall'inizio questi dati e di riportarli solo alla fine in quanto il suo scopo è quello di presentare e focalizzare l'attenzionesu un sistema offerta dotato di una tecnologia "disruptive" push through. L'obiettivo di AI CUBE è quello di essere acquisiti da un grande player del settore e, nel frattempo continuare nell'opera di persuasione di vecchi e nuovi investitori per l'approvvigionamento dei fondi necessari per ultimare il progetto coi relativi brevetti.

Di fatto non vengono nemmeno analizzati con il dettaglio dovuto tutti gli elementi del business model come per esempio i canali di distribuzione e promozione. Nella fase iniziale è pressoché obbligatorio il canale B2C dovendo avere accesso ai dati che l'AI ha bisogno per validare i dati necessari agli algoritmi. Opzione questa che offre grandi marginalità ma anche grandi investimenti. In un'ottica di M&A è presumibile il passaggio al canale B2B già previsto nella maggior parte dei potenziali acquirenti ed oggetto di valutazione in sede di due diligence finale. Di sicuro una stima/prospetto più accurato in tal senso, da parte dell'imprenditore, avrebbe cmq dato un valore aggiunto a prescindere e sarebbe stato sufficiente analizzare i modelli presenti nelle aziende leader del mercato. Nella sessione relativa al piano di recruitment è evidente il contenimento dei costi di risorse umane nelle figure commerciali che sono sicuramente di medio alto profilo dato che dovranno gestire partnership strategiche con finanziatori e potenziali acquirenti. Non sono presenti informazioni dettagliate sulla struttura (approvvigionamenti, produzione, to make/to buy) e sulla sostenibilità del vantaggio competitivo.

IL PROGETTO DI AI CUBE: Sintetico e chiaro mette in evidenza una situazione attuale dettagliata ricca di informazioni e dati che mettono in risalto una serie di problematiche da risolvere legate alla situazione sanitaria mondiale con ripercussioni sulle aspettative di vita della popolazione. I principali drivers menzionati ed analizzati nel BP riguardano la crisi generale dei vari sistemi sanitari mondiali dettata dall'aumento dei costi sempre più insostenibili nel medio/lungo periodo dove però l'imprenditore non è sufficientemente esaustivo nell'argomentare le ragioni di questi costi fuori controllo. Elemento questo da non sottovalutare dato che una possibile soluzione/riduzione dei suddetti costi potrebbe di fatto non essere più un valido motivo per "sposare" la soluzione AI CUBE. A seguire troviamo l'invecchiamento della popolazione, la crescita demografica, la scarsa efficienza delle spese sanitarie con liste d'attesa che si allungano anziché ridursi e che quindi, a fronte di investimenti maggiori la salute del cittadino peggiora anziché migliorare. Per ultimo troviamo una serie di patologie che sono tra le più comuni ed anche con elevato tasso di mortalità dove intervenire preventivamente significherebbe ridurre il tasso di mortalità e allungare le aspettative di vita. Quest'ultimo è senza dubbio il "pain point" principale che l'imprenditore lascia per ultimo e che a nostro avviso avrebbe dovuto occupare la prima posizione, prima di tutti gli altri pain points citati prima e che riguardano più le istituzioni piuttosto che il singolo cittadino. A livello di impatto emotivo, soddisfazione dei bisogni e creazione dei bisogni latenti il risultato sarebbe nettamente migliore.

I PRINCIPALI OBIETTIVI: L'obiettivo principale di AI CUBE è di migliorare/allungare le aspettative di vita dei cittadini attraverso una soluzione che permette di monitorare diversi parametri funzionali e diagnostici in modo quotidiano e senza ricorrere ad esami di laboratorio. Sfruttando uno strumento molto semplice, come lo spazzolino da denti, attraverso il campionamento quotidiano della saliva e l'impiego di una tecnologia che sfrutta l'AI è possibile monitorare svariati parametri clinici e diagnosticare in anticipo

eventuali possibili scostamenti dai valori cosiddetti normali. L'imprenditore omette di formulare ed articolare una vera e chiara Proposta di Valore fatta da problema da risolvere, beneficio e ragione per cui credere. A nostro avviso la VP dovrebbe includere la monetizzazione/trade off che si otterrebbe evitando tutti i costi annessi agli esami del sangue eseguiti in laboratorio. Restano da fare ancora molti studi sulla accuratezza del campione di saliva rispetto ai campioni ematici. Non comprendiamo se questo sia stato fatto di proposito o meno ma è indubbio che è proprio qui, nella veridicità dei test clinici, che si gioca il prosieguo del progetto. Questi studi clinici richiedono costi e tempistiche importanti ma di questo aspetto così come l'analisi dei rischi il BP è carente mentre si dovrebbe mitigare queste criticità sottolineando l'aspetto positivo rappresentato da un alto livello delle barriere di entrata per potenziali nuovi competitors. Una nota finale, relativamente alla parte introduttiva, riguarda la Mission e Vision di AI CUBE che si trovano relegate dopo la metà del documento all'interno della strategia di marketing. Per entrambe ci sarebbe spazio per renderle ancora più "compelling" aggiungendo elementi emotivi e numerici: un esempio su tutti è la non citazione esplicita del miglioramento della *life expectancy.*

2- Analisi del mercato

2.1 MERCATO MONDIALE

L'analisi di mercato verte su un'attenta profilazione dei bisogni della clientela target , ovvero singoli individui, il cui stadio di benessere psico-fisico è oggetto di un nuovo paradigma interpretativo, e player accreditati che operano nel settore assicurativo, farmaceutico e della ricerca medica di stampo predittivo.

Il settore sanitario, in cui AICUBE intende competere, offrendo soluzioni innovative di natura medico-preventiva, ha registrato una crescita esponenziale in termini di redditività,

Nell'ultimo decennio il rapporto tra spesa sanitaria e PIL è cresciuto rapidamente attestandosi a percentuali largamente superiori a quelle registrate dal trend generale di crescita economica. Nei paesi OCSE,la spesa sanitaria ha superato la crescita economica di ca. il +3% , rappresentando un vero e proprio driver di sviluppo per l'occupazione e sollecitando rilevanti investimenti nel settore sanitario e della ricerca medico-predittiva.

La sostenibilità finanziaria di una progressione travolgente che sembra destinata ad alimentarsi per il tramite di una congiunzione strategica con le sofisticate innovazioni tecnologiche di settore , capaci di tradurre in operatività le intuizioni di ricerca scientifica legate al monitoraggio preventivo di disfunzioni sanitarie ,apre scenari di non facile soluzione: la spesa sanitaria potrebbe impattare in modo drammatico sulle risorse economico-finanziarie dei singoli paesi, i cui attuali contesti sono caratterizzati da fenomeni che tendono ad deformare gli impianti budgetari di risorse da destinare al trattamento

curativo e terapeutico delle persone. La prevenzione, dunque, rappresenta l'orizzonte strategico a cui tendere per contenere la spesa sanitaria riconducibile alle esigenze di trattamento sanitario della popolazione. L'invecchiamento generazionale, i cambiamenti climatici, la degenerazione delle pratiche esistenziali (stress, cattiva alimentazione e frustrazione) e la diffusione capillare di malattie degenerative che affliggono la regolarità funzionale dell'organismo umano, richiedono un intervento massiccio al fine di garantire servizi di qualità che perseguono l'obiettivo di tutela della salute psico-fisica delle persone.
Le sfide sociali mal si conciliano con le esigue risorse finanziarie di cui governi delle principali nazioni del mondo possono disporre ed è per tentare una difficile conciliazione tra esigenze di tutela sanitaria e indigenze monetarie, che la prevenzione gioca un ruolo nevralgico: attraverso la profilazione di servizi diagnostici di matrice predittiva , i governi di mezzo mondo potrebbero risparmiare fino a 3,5 trilioni di dollari. Ma i benefici di un'accurata prevenzione potrebbero generare virtuosismi anche in settori come quello assicurativo e farmaceutico: basti pensare a quanto la disponibilità di dati relativi alle condizioni di salute degli individui o alle loro predisposizioni e inclinazioni degenerative , possano favorire la profilazione di servizi assicurativi specifici o di farmaci ad ampio raggio di somministrazione. Parliamo di settori in cui il tasso di penetrazione, da parte di soluzioni innovative che facilitano l'acquisizione di dati utili alla profilazione dei migliori servizi di trattamento *pre* e *post* diagnostico, è ancora relativamente basso rispetto alla dimensione del comparto economico di riferimento. I vincoli di costo legati alla ricerca scientifica e allo sviluppo di trattamenti farmacologici o la costante ideazione di servizi si assistenza assicurativa , atti ad offrire servizi sanitari rispondenti alle esigenze degli individui ma con termini di accesso proibitivi, potrebbero essere assorbiti grazie alla congiunzione strategica tra attività di monitoraggio, filtraggio ed elaborazione di dati sulla salute degli uomini. Lo screening predittivo risulterebbe utile a guidare gli investimenti di settore con un efficientamento delle strutture di costo notevole. Dati accessibili, nuovi impianti tecnologici e conosce di settore , darebbe slancio ad un settore quale quello sanitario che ad oggi vale , nei Paesi maggiormente sviluppati, circa il 17,7 % dell'economia, con un tasso di crescita che si appresta a raggiungere 18.3 trilioni di dollari entro il 2040, secondo una stima fatta dal WHO

2.2 CONSIDERAZIONI E COMMENTI DI ANALISI

La definizione della DOMANDA SPECIFICA di un prodotto innovativo, che combina attenzione per la prevenzione e sollecitazione all'innovazione tecnologica, è operata per il tramite di un pattern comparativo con quello che è il tasso di crescita dell'intero sistema economico dei paesi in cui il trend di investimento nel settore della prevenzione e della tutela della salute, è attratto in una spirale di crescita esponenziale. se il tasso di crescita economica, soprattutto nei paesi in via di sviluppo ha subito delle regressioni o delle stagnazioni per via di fragilità strutturali e delle oscillazioni di matrice finanziaria, il settore relativo alla ricerca medica e a quello della prevenzione, ha registrato impennate di crescita impreviste e sostanziali, lasciando emergere quanto lo stesso sia particolarmente attrattivo ,

non solo da un punto di vista di redditività ma anche in termini di evoluzione sperimentale. si tratta di un settore in cui i singoli bisogni degli individui fungono da driver per la diffusione di metodi e pratiche innovativi, di sistemi preventivi e identificativi di quelle che sono, ad oggi, considerate le principali cause di morte , ovvero le malattie degenerative. queste ultime impattano non solo sullo stato esistenziale di ogni essere umano, sulla loro produttività e operatività, ma rappresentano un'ingente voce di costo per i bilanci delle economie moderne afflitti da dinamiche di dispendio finanziario per la cura e la trattazione di malattie che sono ad ampio spettro diffusivo. In tal senso si è operati un'attenta e puntuale analisi del macro-ambiente , traendo ispirazione dal modello di analisi PESTEL, funzionale ad un'indagine di fattori ambientali che maggiormente impattano sulla struttura e sulle dinamiche evolutive del settore di riferimento. quest'ultimo è attratto in una morsa di convergenza dimensionale che ne sfuma i perimetri ma ne addensa le opportunità, congiungendo dinamiche di avvento disruptive tipiche dei settori ad alta innovazione tecnologica , con l'elevato grado di specializzazione scientifica del settore medico-sanitario, a garanzia del portamento consolidato dell'attrattività dello scenario di riferimento. in tal senso sarebbe stato auspicabile procedere attraverso un'analisi previsionale (l'affermazione di una soluzione di prodotto particolarmente innovativa deve beneficiare di analisi predittive considerando il grado di incertezza che ne caratterizza l'avvento e il mantenimento di valore nel tempo) o ancora meglio attraverso un'analisi di scenario, in cui il fattore *apprendimento* è l'aspetto caratterizzante di un processo in cui si ipotizzano scenari futuri di evoluzione dei fattori critici di successo, permettendo la formulazione delle più efficiente opzioni strategiche di posizionamento e sviluppo offerta.
Il prospetto budgetario non contempla però riferimenti specifici ad indicatori che potrebbero favorire la stima della domanda. Carenti le valutazioni riconducibili alla profilazione della DOMANDA POTENZIALE (attuale e futura) così come quella PRIMARIA, dato che avrebbe potuto meglio contribuire ad identificare il grado di competitività e di attrattività del settore. Scarno il livello di valutazione e validazione della DOMANDA SPECIFICA ,con un'approssimazione sostanziale inerente la previsione dei volumi di vendita, prezzo ipotetico e conseguente fatturato. Effetti di tali carenze previsionali potrebbero ingenerare una rarefazione, in termini di congruenza e adeguatezza del modello economico.La limitatezza di queste valutazioni prospettive e predittive , pongono dubbi sulla possibilità di identificare il GAP competitivo e quello potenziale , svilendo l'appeal valoriale di una proposta d'offerta che dovrebbe meglio declinare i possibili numeri della sua stessa realizzazione ed affermazione concreta.

2.3 ANALISI DELLO SPAZIO COMPETITIVO

I principali concorrenti in questo mercato sono i fornitori di servizi "tradizionali" per la prevenzione e la cura delle malattie.

I centri diagnostici e le unità di cura ospedaliere rispondono solitamente ai bisogni degli utenti/pazienti che necessitano di effettuare diagnosi preventive o di valutare lo stato della loro malattia. L'indagine medica viene scritturata sulla base di una cartella clinica strutturata sulla base di parametri acquisiti per il tramite di tecniche di indagine invasive, riconducibili al trattamento o al prelievo di fluidi biologici. In tal senso si opera per il paziente attraverso percorsi di profilazione diagnostica standardizzati , che generano costi sia in termini organizzativi che di accesso e sostenimento . è da questa criticità che AICUBE trarrebbe la sua forza attrattiva, operando per il tramite di sensori capaci di rilevare biomarker dal forte potere predittivo rispetto a quelle condizioni di degenerazione fisiologica ed organica che rappresentano oggi le cause dei principali eventi di morte, nel mondo (infarto, ischemie, diabete).
I principali biomarcatori attualmente nella pipeline di sviluppo del sistema AICube sono glucosio, cortisolo e proteina C reattiva, ma altri sensori e biomarcatori sono già disponibili sul mercato per essere inclusi nella strumentazione in cui è implementato il software di diagnostica preventiva alla cui realizzazione il prodotto tende.
La competitività risente del grado di diversificazione che una soluzione tecnologicamente avanzata e scientificamente innovata e validata è in grado di esprimere e se consideriamo la facilità della pratica con la quale AICUBE attiva la profilazione dello stato di salute dell'individuo, ovvero l'utilizzo di uno spazzolino sensorializzato , l'originalità è di alto contenuto e contributo valoriale.

2.4 CONSIDERAZIONI E COMMENTI DI ANALISI

L'identificazione dei player di mercato , fatta per specifici segmenti di settore, riconducibili agli ambiti in cui i singoli BIOMARKERS sono oggetto di soluzioni di prodotto che tendono a bilanciare/soddisfare le esigenze e i bisogni dei singoli utenti /clienti (sia appartenenti al mercato B2B che B2C) ., è utile a valutare un'ipotesi di posizionamento strategico , che però risente dell'incapienza che grava sulla stima della quota di mercato a cui il sistema di offerta in oggetto tenderebbe (non ci sono commenti specifici circa il tasso di penetrazione del mercato, seppur parliamo di un prodotto di rottura che dovrebbe declinare prospettive di fatturato potenzialmente alte, almeno nella prima fase di lancio , considerando quanto i costi di sviluppo e la relativa struttura di costo legata agli ingenti investimenti di sperimentazione e validazione sul mercato , sarebbe sostenuta da partner finanziari attratti nell'orbita della rivoluzione e tecnologica e della ricerca scientifica. Le forze competitive non sono propriamente identificate, seppur potrebbero avere un impatto decisivo sul posizionamento strategico del prodotto. la rilevanza della posizione dei fornitori di beni complementari (basti pensare a come AICUBE è in realtà oggetto di bundling in relazione all'applicativo strumentale in cui il sensore è montato), la leva contrattuale esercitata dai potenziali clienti /utenti , esprimibile anche nella fase di sperimentazione di quello che rimane essere un validated learning product /process , l'esposizione alla competitività di prodotti sostitutivi , potenzialmente emergenti nell'immediatezza per via della diffusione di

alcuni standard di settore che nell'ambito medico -sanitario , sono maggiormente suscettibili di affermarsi, non sono trattati in modo puntuale nonostante l'incidenza che potrebbero avere sulla sostenibilità del potenziale business. in relazione al caso studio , la matrice di competitività potrebbe essere riconducibile ad alcuni aspetti sintetizzati di seguito

- potere dei fornitori (concentrazione degli stessi per via di specifiche competenze di settore nella realizzazione dei tool operativi e tecnologici sui quali il software AI CUBE andrebbe installato e rischio di integrazione a valle e di lock-in)
- prodotti complementari che sa da un lato favoriscono una barriera all'entrata per altri player , grazie alla dinamiche di bundling , dall'altro espongono il prodotto ad una dipendenza funzionale e di diffusione
- prodotti nuovi e sostitutivi : il settore della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica registra una forte percentuale di turnover per via della dirompenza con cui le nuove pratiche si diffondono e tendono ad essere superate. un player particolarmente strutturato potrebbe investire competenza e forza economica nell'ambito trattato, sfruttando anche esternalità di rete per poter meglio validare la sua posizione competitiva.

In generale, l'analisi di mercato e della competitività risulta esplorativa ma non esplicativa, nonostante si tratti di driver che potrebbero favorire l'attrattività di un potenziale business su cui stakeholders e shareholders potrebbero essere intenzionati a ben investire.
Si potevano tracciare le dinamiche strutturali del settore attraverso l'analisi di eventuali raggruppamenti strategici o dei segmenti di mercato , in modo da scandagliare la matrice compositiva , di stampo anche concorrenziale, del settore di riferimento, con più perizia e dovizia di dettagli. Scarno è lo studio del ciclo di vita del settore così come la valutazione comparativa della struttura del settore che non mette in evidenza il grado di intensità della concorrenza e come la stessa si manifesterà nel tempo.

3 - Strategie di Marketing

Lo scopo dell'analisi strategica è definire in maniera chiara gli scopi che l'organizzazione si prefigge per riuscire a mobilitare gli stakeholders verso il raggiungimento di questi. Il successo però risiede spesso in una visione che vada oltre il mero aspetto del profitto.

3.1 MISSION

La Mission di AI CUBE è di portare il proprio prodotto in ogni casa per aprire la strada ad un nuovo modo di fare prevenzione, basato su dispositivi di acquisizione di parametri biometrici per monitorare giornalmente lo stato di salute dell'individuo e, attraverso algoritmi di Intelligenza Artificiale predire lo sviluppo di possibili malattie.

Gli scopi di AI cube si prefiggono di tagliare drasticamente le spese sanitarie a carico dei soggetti affetti da patologie di un certo livello di rischio mediante la comodità di un dispositivo di diagnostica remota che permette il monitoraggio da casa; ciò risponde alla domanda: “In che cosa AI CUBE fa la differenza?” e lascia presagire la portata di un eventuale vantaggio competitivo rispetto agli attori del mercato.

3.2 VISION

"Sfruttare L'innovazione tecnologica che possa trasformare un’idea in realtà così da ridurre i costi della sanità attraverso la prevenzione”, è questo il modo in cui AI CUBE intende stravolgere gli equilibri finora mantenuti nel mercato tramite un prodotto altamente differenziato grazie all’ alto grado d’innovazione tecnologica (ergo alto valore aggiunto) che intende fissare più in alto l’asticella in ambito di benessere personale e, più in generale, nello spettro della prevenzione sanitaria. Con questa tecnologia supportata da un software di proprietà della casa sarà in grado di garantire una strategia competitiva nel tempo che possa guidare il cambiamento del settore sanitario, abbracciando al medesimo momento vari segmenti di clientela effettiva (dati dai pazienti e persone affette da malattie cardiovascolari, congenite e cerebrali) e potenziale (chi semplicemente intende acquistare il dispositivo per prevenire malattie). La vision ben esprime e sintetizza le ambizioni future della Casa, che intende spiegare l’evoluzione tecnologica per rispondere alle differenti esigenze di cui l’umanità è dotata.

I propositi finora enunciati non riescono tuttavia a monetizzare il vantaggio concreto che i prodotti della casa statunitense porterebbero alla clientela e, da una più attenta analisi, la stessa casa dichiara che gli studi sull’effettiva veridicità dei test salivari siano ancora da approfondire, il che non da una garanzia assoluta di affidabilità.

In sintesi traspare, per molti versi, la volontà di mettere in campo più un’idea innovativa da perfezionare che la creazione vera e propria di un prodotto che possa essere piazzato in breve tempo sul mercato e dare una spinta all’innovazione sanitaria.

3.3 ANALISI DEL BUSINESS MODEL

Un Business Model dovrebbe descrivere la proposta di valore per i clienti e gli altri attori della rete, la combinazione delle attività che generano tale valore e le relative strutture di costi e di ricavi; è perciò possibile spiegare un modello di business in base a 3 criteri:

- l’importanza dedicata alla creazione del valore attraverso una proposta rivolta a colmare i gap dei bisogni/problemi percepiti da uno specifico segmento di clientela e più in generale dal mercato;
- una configurazione del valore che trasmetta in modo chiaro come siano strutturate le attività e le risorse che generano tale valore;
- l’appropriazione del valore, ovvero il flusso di ricavi e costi che permettono all’impresa e agli stakeholder di conseguire una quota del valore complessivamente generato.

Nel caso AI CUBE, ci riferiamo ad un Business model multiplo che unisce diversi gruppi di clienti tra loro interdipendenti, nello specifico raggruppa clienti B2C come soggetti affetti da

patologie (pazienti), soggetti in salute che hanno una propensione al monitoraggio del proprio stato di salute (o che semplicemente tengono particolarmente alla propria igiene orale); e clienti B2B (stakeholders) quali compagnie di assicurazione, Aziende farmaceutiche e di igiene orale. Da questi propositi già possiamo mettere in dubbio che il target di clientela costituito da soggetti che rivolgono particolare attenzione alla propria igiene orale possano effettivamente essere attratti dal prodotto; comunque si tratterebbe di un target di clientela aggredibile nel tempo quando le economie di scala possano permettere una riduzione dei costi fissi, quindi del margine di contribuzione unitario, ergo di prezzo del prodotto.

La proposta technology driven varata da AI CUBE ha un alto grado di innovazione che può ben rispondere alle necessità in crescita di prevenzione e tempestiva diagnosi dello stato di salute per permettere interventi in tempi rapidi; allo stesso tempo, se esaminiamo il Business Plan secondo la visione del Business Model Canvas, questo fa emergere grandi lacune sulla configurazione del valore in quanto non trasmette in modo chiaro (o è totalmente carente) come sono strutturate le attività e le risorse atte a generare tale valore. In particolare nel sistema di offerta non è delineata una value proposition in termini di politiche di prezzo e condizioni di vendita, nonostante si dichiari di aver intenzione di utilizzare il MVP per arrivare ad una chiara definizione del prodotto finale da offrire, dei vari segmenti di mercato a cui proporlo e del relativo prezzo finale.

Punto di partenza per l'approccio al MVP ,a detta dell'Azienda, sarebbe il lancio del prodotto dotato inizialmente di sensore glucosio e, solo dopo la fase di validazione clinica, in base poi alla risposta del mercato è previsto un cambio di strategia, che consenta ad AI CUBE di migliorare l'offerta per accedere a nuovi mercati e proporre un software di diagnostica e di processo dei dati raccolti tramite intelligenza artificiale, da sottoporre ad un' analisi e validazione dei medici specialisti.

Questa scelta strategica è adottata per ottenere i massimi rendimenti in termini di investimenti operati, così da offrire un prodotto finale il più possibile in linea con le esigenze e i bisogni del mercato nonché della clientela target.

Da un punto di vista delle attività critiche non è ben chiaro, a parte l'innovazione in termini di prodotto e di software, quali siano quelle attività da svolgere per erogare la value proposition (ci saranno varie tipologie di prodotto? Quale sarà il livello di accessibilità per i clienti?), non sono definiti i canali di approvvigionamento e di vendita nonché tutta la parte promozionale e distributiva(quali canali saranno prediletti per la distribuzione? GDO,Grossisti,dettaglianti o farmacie? Quali canali verranno utilizzati per l'approvvigionamento? etc…),ciò avviene in quanto si propone una strategia più squisitamente di processo che di prodotto, tesa perciò a vendere un'idea piuttosto che un prodotto vero e proprio (ricordiamo che l'Azienda ammette di mirare all'acquisizione); inoltre non c'è minimamente preoccupazione per le relazioni con i clienti in termini di politiche di assistenza, customer care e customer satisfaction.

Per quanto riguarda le politiche di comunicazione non è definito il modo in cui AI CUBE intende acquisire, mantenere e accrescere la clientela se non, come già accennato, attraverso l'introduzione sul mercato di una demo del prodotto che avvii il processo di MVP; tantomeno si fa accenno a strategie promozionali o pubblicitarie da adottare(Quali saranno le strategie di marketing su cui fare leva? Verrà promosso adeguatamente il marchio? Quanta attenzione verrà posta al design? A quanto ammontano gli investimenti in pubblicità?), dei meccanismi di feedback e di assistenza della clientela, punti nevralgici per permettere il mantenimento nel tempo dei clienti.
I canali distributivi e di vendita non vengono menzionati; ciò denota confusione nel come il prodotto debba essere distribuito per raggiungere la clientela potenziale, quali sono perciò i canali prediletti e come saranno integrati tra loro.
Per l'aspetto che riguarda la segmentazione del mercato, si lascia intendere che il prodotto sia rivolto a tutti coloro che sono affetti da malattie cardiovascolari(ictus e infarti),cerebrali (demenza, parkinson alzheimer) e congeniti (diabete) ma anche a coloro che tengono alla prevenzione della propria salute senza però delineare quali siano i clienti più importanti a cui il prodotto si rivolge, ma vengono ben delineati i bisogni impliciti (tempestività e comodità nella diagnosi, riduzione dei costi e degli spostamenti) ed espliciti (prevenzione di rischi e controllo dello stato di salute) a cui lo spazzolino va a rispondere.
La STRUTTURA DI COSTO e il REVENUE MODEL non sono affrontati nel dettaglio ma in maniera assolutamente generica in quanto mancano gli elementi relativi ai costi rilevanti, agli impieghi in immobilizzazioni, al CCN operativo, al come sono articolati i ricavi, quali siano le determinanti dei ricavi e le tattiche di prezzo. Per ulteriori chiarimenti rimandiamo al quadro economico-finanziario di seguito.
D'altro canto è possibile ravvisare punti a favore del progetto di AI CUBE in termini di:

- Attenzione posta nel definire i partner chiave per lo sviluppo del device; in particolare per quanto riguarda la partnership con L'istituto Italiano di Tecnologia grazie al quale è stato sviluppato il sensore glucosio da abbinare all'algoritmo di intelligenza artificiale di proprietà dell' Azienda in collaborazione con CSTS Ealthcare Inc., che si propone di utilizzare un metodo non invasivo per misurare il livello di zucchero nel sangue (quindi prevedere possibilità di contrarre il diabete di tipo 2) tramite campione salivare, per poi citare altri partners quali:
- La PQ Design, Azienda italiana specializzata nella realizzazione di prodotti ad alta tecnologia;
- Bartels Mikrotechnik, specializzata nell'ingegneria dei microfluidi;
- DAOS per le componenti elettroniche
- Attenta analisi del settore che evidenzia i nuovi bisogni emergenti

Sarebbe interessante sapere se l'Azienda intende apportare miglioramenti futuri al design del prodotto e all'accessibilità intesa come user experience e, quali partnership intenda attuare per raggiungere una migliore estetica e praticità del prodotto.

4 – Quadro Economico Finanziario

Dall'analisi del Business Plan del progetto AICUBE in riferimento al bilancio previsionale sotto riportato, sviluppo di seguito alcune considerazioni di carattere contenutistiche prima e più formali di struttura poi.

Provisional Budget

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Total Revenue	**292.500**	**2.089.123**	**6.679.788**	**16.680.803**	**30.688.549**
Total Cost of Revenue	**(176.773)**	**(1.211.204)**	**(3.744.167)**	**(9.115.165)**	**(16.263.115)**
Gross Profit	**186.057**	**894.941**	**2.952.830**	**7.583.039**	**14.644.543**
Operating Expenses					
Sales	(55.833)	(242.859)	(398.793)	(408.477)	(408.477)
Marketing	(212.553)	(565.056)	(184.894)	(188.161)	(188.161)
Eng. / Clinical / R&D	(732.597)	(177.318)	(179.262)	(181.265)	(168.765)
Product Management	0	(101.560)	(253.628)	(259.797)	(259.797)
Supply Chain	(155.303)	(236.381)	(242.992)	(249.802)	(249.802)
Warehouse & Distribution	(8.775)	(329.944)	(133.596)	(333.616)	(613.771)
G&A	(183.558)	(329.944)	(357.437)	(366.570)	(366.570)
Royalties	(17.319)	(28.794)	(83.935)	(179.033)	(179.033)
Total Direct Op. Ex.	(1.365.938)	(2.011.856)	(1.834.537)	(2.166.721)	(2.434.376)
Total Indirect Op. Ex.	(35.703)	(40.701)	(47.620)	(60.036)	(75.447)
Total Oper. Expen.	**(1.401.641)**	**(2.052.557)**	**(1.882.157)**	**(2.226.757)**	**(2.509.823)**
EBITDA	**(1.215.584)**	**(1.157.616)**	**1.070.674**	**5.356.282**	**12.134.721**
Net Income (Loss)	**(1.065.459)**	**(1.013.607)**	**959.696**	**4.146.025**	**8.705.249**

4.1 CONSIDERAZIONI PRELIMINARI CONTENUTISTICHE:

Per quanto riguarda il **Piano di reclutamento**, è stato previsto un incremento del numero di addetti collaboratori con l'inserimento di figure strategiche in modo crescente in previsione all'aumento dei volumi e dell'attività. Dalla tabella riepilogativa si evince un aumento consistente da YTD a Y1. Fino a stabilizzarsi a Y3.

Nella fase iniziale si ha un comprensibile aumento degli addetti anche in ottica di una maggiore attività operativa, soprattutto in considerazione della previsione di aumento delle

entrate da Y2 a Y3. Confrontando la previsione di inserimento di addetti con la previsione di Fatturato/Entrate (Total Revenue), nasce la perplessità e la curiosità di indagare come 18 addetti siano in grado di gestire sia un volume di **6.679K** al tempo Y3 che un volume maggiore di quasi 5 volte al tempo Y5 per **30.688K**.

	YTD	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
ADDETTI	**1**	**10**	**14**	**18**	**18**	**18**
T.REVENUE	**//**	**292K**	**2.089K**	**6.679K**	**16.680K**	**30.688K**

La considerazione che ne segue porta a pensare che:

1) Gli addetti al tempo Y3 sono sovrastimati? Oppure
2) Gli addetti al tempo Y5 sono sottostimati? Oppure
3) Sono previsti investimenti per automatizzare i processi produttivi anche in ottica di economie di scala? Oppure
4) E' prevista la terziarizzazione di alcuni processi produttivi consentendo un aumento di fatturato senza gravare eccessivamente sulla struttura?

Tali elementi non sono stati specificati nello sviluppo del Business Plan.

-In riferimento al **Total Cost Revenue (Costi Gestione Tipica)**, non è specificata la composizione in termini di costi totali sostenuti dall' azienda per produrre e vendere beni o servizi. In particolare sia i costi fissi di struttura che quelli variabili di produzione non hanno un dettaglio definito. In particolare non è stato possibile definire se e in che misura il passaggio da Y2 (**1.211K)** a Y5 (**16.263K)** sia riferito ad un ampliamento strutturale della capacità produttiva (in quanto non sono specificate le immobilizzazioni) o di aumento della produzione che danno luogo a costi variabili o alla terziarizzazione di alcuni processi produttivi.

-Riguardo il **Total Revenue (Entrate Totali),** non è specificata la composizione di dettaglio. Si presume sia costituita da finanziamenti esterni (come indicato nell'allegato al punto 6-Esigenze di finanziamento) e da entrate per vendita di prodotti. si ipotizza che la differenza rispetto a quanto esposto corrisponda al volume delle vendite. In dettaglio la situazione del Total Revenue dovrebbe essere come di seguito specificato:

	YTD	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
FINANZIAMENTI	//	//	1.100K	1.500K	1.500K	//
VENDITE	//	292K	989K	5.179K	15.180K	30.688K
TOTALE REVENUE	**//**	**292K**	**2.089K**	**6.679K**	**16.680K**	**30.688K**

-Nel dettaglio delle **Direct Operating Expenses**,(Costi Diretti Operativi), il valore delle attività di marketing è consistente nell'Y2, **565K** , presumibilmente per dar seguito alla fase di lancio e promozione del prodotto, ma negli esercizi successivi la spesa viene ridotta drasticamente. Le spese di Sales sono rilevate in modesta crescita ma non tale da giustificare un incremento delle vendite così corposo. All'interno del Business Plan non è definito in modo dettagliato ed esaustivo il piano Marketing in termini di azioni da intraprendere, strategia di vendita, esatto posizionamento di mercato, analisi dei prezzi di vendita e del posizionamento dei potenziali concorrenti, canali distributivi e azioni promozionali di lancio del prodotto. Si suppone che tale carenza sia giustificata dalla natura stessa del progetto in quanto il prodotto è assolutamente innovativo, ogni previsione e considerazione è basata su fattori previsionali intuitivi non avendo dati storici e comparativi sulla possibile penetrazione del mercato, e incisività dei concorrenti.

-Per quanto riguarda dettaglio delle **Operating Expenses** essendo spese sostenute nel corso delle attività quotidiane, legate alla gestione e al mantenimento del normale svolgimento del business, nella rappresentazione del bilancio previsionale sono volutamente tenute distinte dai costi di produzione e dai costi di vendita, poiché sono associate alle operazioni centrali dell'azienda, indipendentemente dal volume di produzione o di vendita. Le Operating Expenses sono importanti perché influenzano il reddito operativo di un'azienda, che è una misura chiave della sua redditività. Riducendo le spese operative, un'azienda può aumentare il suo margine operativo e migliorare la sua situazione finanziaria complessiva.

-Si rileva che il punto di pareggio viene raggiunto nel passaggio dall'esercizio Y2 all'esercizio Y3, si ipotizza quindi che i costi di marketing particolarmente elevati all'Y 2 contribuiscono ad incrementare le vendite, per il raggiungimento ed il superamento del punto in cui i Costi Totali incontrano i Ricavi Totali.

-Particolarmente curiosa e rilevante è la fluttuazione dei costi di magazzino e distribuzione (Warehouse & Distribution) che partono da **8K** nell'Y1 per poi passare a **329K** nell'Y2 (tale incremento può essere giustificato dalla predisposizione della struttura in ottica di aumento delle vendite e dei movimenti di magazzino), ma all'Y3 si dimezzano a **133K** per poi ritornare al valore dell'Y2 **333K** ed infine raddoppiare a **613K** nell'Y5.

4.2 CONSIDERAZIONI FORMALI DI STRUTTURA ED ESPOSIZIONE DEI DATI:

ASPETTI GENERALI:

-Il Bilancio previsionale del Business Plan AICUBE appare eccessivamente sintetico nella sua rappresentazione in quanto non sono state analizzate le voci di dettaglio previste per un'analisi esaustiva del progetto.

-Nello specifico non risulta presente né dettagliato lo stato Patrimoniale Previsionale né il conto economico previsionale e finanziario. Non sono oltremodo presenti indici di bilancio

ed un dettaglio sui flussi di cassa (in alcuni casi di stagionalità prodotto, addirittura mensilizzati). In assenza di tali informazioni dettagliate, appare complicato svolgere delle analisi approfondite.

-Tali carenze possono essere identificate come ERRORI DI GRADO DI DETTAGLIO nell'esposizione che possono riguardare Bilanci previsionali troppo dettagliati o troppo poco (come in questo caso).

-Pur essendo distinta la gestione tipica da quella operativa non si ha evidenza del fabbisogno finanziario né dell'effettiva destinazione degli investimenti in immobilizzazioni che siano materiali, immateriali o finanziarie. In presenza di un risultato positivo (Utile netto) dall'esercizio Y3 son appare evidenza di eventuali attività di gestione finanziaria attiva volte all'investimento di eventuali eccedenze di cassa.

-Rimanendo in un ambito di valutazione generale, non è stato possibile individuare il dettaglio del sistema offerta ne il canale distributivo relativo al mercato target.

Per l'analisi del Business Plan AICUBE oltre a valutazioni qualitative presenti e ben dettagliate sulla situazione sanitaria mondiale e sull'importanza di utilizzare uno strumento per la diagnosi preventiva al fine di contenere i costi sanitari ed aumentare la prevenzione a patologie letali o invalidanti, è opportuno realizzare anche analisi quantitative in merito al mercato target, sistema di offerta e struttura scelta. La valutazione quantitativa dovrebbe essere fatta mediante i bilanci previsionali con particolare evidenza a:

-Simulazioni per valutare il punto di pareggio oltre il quale il progetto non è più sostenibile;

-Analisi del Bilancio preventivo attraverso gli indici che consentono di valutare l'evoluzione dell'assetto economico/finanziario sotto il profilo della:

-**LIQUIDITA'**: (con indicatori del tasso di utilizzo degli affidamenti o l'incidenza di attività finanziarie disponibili per investimenti o acquisizioni)

-**SOLIDITA'**: (Rapporto debiti finanziari/mezzi propri)

-**REDDITTIVITA'**: (Redditività operativa e complessiva)

-**SVILUPPO**: (Tassi di crescita del fatturato, del circolante etc..)

-Verificare che In base alla capacità produttiva che si vuole installare nella start-up di conseguenza verranno determinati i costi fissi di struttura (nel conto economico) e le immobilizzazioni (Stato Patrimoniale). Se sono necessari macchinari e strutture produttive i costi fissi di struttura e le immobilizzazioni dovranno essere proporzionati.

-Valutare che siano presenti le seguenti voci nel **CCN** = Scorte, Crediti Vs Clienti, Debiti vs Fornitori, Fondo TFR, Erario c/IVA attivo e passivo, Acconti ricevuti da clienti o pagati a fornitori.

-La differenza tra IMPIEGHI e FONTI nella gestione operativa dello Stato Patrimoniale, determina IL FABBISOGNO FINANZIARIO netto dopo aver considerato il risultato reddituale.

-Verificare se il fabbisogno finanziario è coperto con mezzi propri o di terzi.

-Verificare quanto incidono gli oneri finanziari sul risultato reddituale eventualmente a seguito dell'utilizzo di mezzi finanziari di terzi. Soprattutto per i business ad elevata tecnologia che ambiscono a mercati innovativi, è importante considerare il momento storico in cui ci si presenta al mercato. Una nuova start-up che stenta a generare risultati positivi, se portata in una grande azienda dotata di un brand forte e di una forza vendite significativa, può trasformarla in un progetto di grande valore. In quest'ottica è fondamentale individuare i giusti investitori strategici.

4.2.1 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE:

Per quanto riguarda la struttura formale del **conto economico previsionale** possiamo considerare che, la valutazione temporale è stata correttamente rappresentata a 5 anni per avere un arco temporale esaustivo.
Pur prevedendo la distinzione tra costi operativi diretti e indiretti manca il dettaglio, dei seguenti voci:

-**COSTI VARIABILI (di produzione**), materie prime, provvigioni, manodopera esterna, manodopera diretta (operai), che aumentano o diminuiscono in funzione dei volumi di produzione o delle vendite

-**COSTI FISSI (di struttura**), Riguardano i costi di affitto dei fabbricati, le consulenze legali, le utenze, le assicurazioni, la **manodopera indiretta** (impiegati), che non variano in funzione dei volumi prodotti ma in base alla capacità produttiva predisposta

-**COSTI DI SVILUPPO**, che riguardano i costi per ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, pubblicità, formazione, Non sono legati ai volumi prodotti – sono definiti anche **Costi fissi di Sviluppo, Sono costi UPFRONT**: sostenuti molto tempo prima rispetto a quando possono dare benefici. Sono costi **SUNK COST**: i quali non possono essere recuperati.

Dal Bilancio preventivo manca inoltre lo schema di con MDC (Margine di contribuzione) per calcolare correttamente il punto di pareggio

4.2.2 STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE:

Per quanto riguarda la rappresentazione dello **stato patrimoniale preventivo**, non si ha evidenza di:
-I Crediti verso clienti o i debiti verso fornitori:

-La Riclassificazione dello Stato Patrimoniale deve consentire di calcolare facilmente **il CCN Operativo** = Capitale Circolante Netto dato da (Attivo Circolante-Passivo Circolante)

-Distinzione delle immobilizzazioni operative rispetto alle altre (esempio immobile in affitto a terzi)

-La somma del CCN e delle immobilizzazioni operative nette da il TOTALE del Capitale investito nella gestione operativa

-IL CAPITALE INVESTITO NETTO = (Attivo Circolante – Passivo Circolante = CCN Operativo + Immobilizzazioni Operative Nette).

La scelta di rappresentazione adottata nel bilancio previsionale del Business Plan del prodotto AICUBE, non consente di entrare nel dettaglio di alcune voci di bilancio particolarmente significative per l'analisi, quali:

-COSTO DEL LAVORO E FONDO TFR: Salari, stipendi, TFR, accantonamento TFR, Fondo TFR.

-IMMOBILIZZAZIONI OPERATIVE: prevede che siano valutate tutte le voci e tutti i materiali (immobilizzazioni materiali ed immateriali) per avviare un'attività, quali ad esempio, immobili, macchinari, impianti attrezzature, marchi, brevetti, sistemi informatici, software etc

-CREDITI VERSO CLIENTI E DEBITI VERSO FORNITORI: Dipendono dagli acquisti da fornitori e dalle vendite a clienti e dai tempi di incasso e pagamenti. E' opportuno distinguere i Debiti verso fornitori di Immobilizzazioni e Debiti verso i Fornitori di merci e servizi ricorrenti

-SCORTE: Rappresentano l'ammontare delle rimanenze di materie prime, semilavorati e prodotti finiti a magazzino, vengono imputate come costo di materiale.

-FONDO IMPOSTE: Normalmente rientra nella voce di gestione fiscale e riguarda i debiti verso l'erario. In molti casi viene fatta rientrare nel CCN operativo per non creare una voce ad-hoc

-ERARIO C/IVA Voce dello Stato Patrimoniale si calcola (Iva Acquisti – Iva Vendite)

4.2.3 FLUSSI DI CASSA PREVISIONALI:

Per quanto riguarda i **Flussi di Cassa previsionali**, non appaiono nel bilancio preventivo del progetto AICUBE, ma hanno una notevole importanza per individuare il fabbisogno finanziario dell'azienda. Nonostante la complicazione che ne può derivare, in presenza di prodotti a forte oscillazione stagionale, sarebbe opportuno avere una rappresentazione mensile. Non è però il caso del prodotto AICUBE. Le variazioni sui crediti medi e sui debiti medi contribuiscono a determinare la liquidità netta. La costruzione di un budget di cassa previsionale consente di individuare eventuali punte di fabbisogno finanziario e quindi di predisporre le opportune coperture finanziarie per tempo; Nella fase di avvio i flussi di cassa tenderanno ad essere negativi unitamente al fabbisogno finanziario dovuto alla fase iniziale di lancio del prodotto. Tale situazione permane fino al consolidamento del prodotto e all'aumento delle vendite.

PUNTO DI PAREGGIO:

Per quanto riguarda il **punto di Pareggio**, si evince dal bilancio nel passaggio tra Y2 e Y3, quando cioè i COSTI TOTALI risultano più bassi dei RICAVI TOTALI. Prima del punto di pareggio si avrà una PERDITA operativa, dopo il punto di pareggio un UTILE operativo

4.2.4 INDICI DI BILANCIO:

Nel documento di bilancio preventivo non sono presenti **indici di bilancio**, utili per fornire informazioni cruciali agli investitori, ai creditori e agli analisti finanziari sulla redditività, la liquidità, la solvibilità e l'efficienza operativa dell'azienda. Di seguito sono elencati alcuni dei principali indici di bilancio:

-INDICE DI FLESSIBILITA': **Costi Variabili Totali/Costi Fissi Totali**. Questo indicatore restituisce un'informazione utile per valutare il livello di rischio rispetto alla dipendenza dai costi fissi, se elevati sposterebbero il punto di pareggio verso l'alto aumentando appunto il rischio imprenditoriale:Se l'indice è BASSO < 1 l'attività ha un ALTO punto di pareggio e ALTO RISCHIO (Y1, Y2).Se l'indice è ALTO >1 l'attività ha un BASSO punto di pareggio e BASSO RISCHIO (Y3, Y4, Y5). Come si può notare, l'indice di flessibilità cresce progressivamente da Y1 a Y5 ed in particolare:

	YTD	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
INDICE FLESSIBILITA'	**//**	**0,13**	**0,59**	**1,99**	**4,09**	**6,48**
PUNTO DI PAREGGIO E RISCHIO	**//**	**ALTO**	**ALTO**	**BASSO**	**BASSO**	**BASSO**

-INDICE DI ECONOMICITA': Totale RICAVI/Totale COSTI. Un indice superiore a 1 indica che l'azienda sta generando più ricavi rispetto ai costi, il che può essere considerato un segno di efficienza economica. Al contrario, un indice inferiore a 1 suggerisce che i costi superano i ricavi, indicando una situazione meno efficiente. In particolare la situazione previsionale del progetto AICUBE conferma un miglioramento da Y2 a Y3 a seguire fino a Y5:

	YTD	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
INDICE ECONOMICITA'	**//**	**0,19**	**0,88**	**1,19**	**1,47**	**1,63**
EFFICIENZA ECONIMICA	**//**	**COSTI**	**COSTI**	**RICAVI**	**RICAVI**	**RICAVI**

MARGINE OPERATIVO LORDO: Utile Operativo EBITDA/RICAVI x 100, Margine Operativo Lordo è una misura di redditività che esprime la percentuale di profitto lordo derivante dalle attività operative di un'azienda rispetto ai ricavi totali. A differenza del margine operativo standard, il margine operativo lordo non tiene conto degli interessi, delle tasse e degli altri

costi non operativi. Esso misura l'efficienza dell'azienda nella produzione o fornitura di beni e servizi, escludendo gli aspetti finanziari e fiscali. Nell'analisi AICUBE troviamo a conferma del passaggio oltre il punto di pareggio all'esercizio Y3:

	YTD	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
MARGINE OPERATIVO LORDO	**//**	**(416%)**	**(55%)**	**16%**	**32%**	**40%**
MARGINALITA'	**//**	**Negativa**	**Negativa**	**Positiva**	**Positiva**	**Positiva**

4.2.5 GESTIONE FISCALE:

La gestione Fiscale determina oneri fiscali che devono essere riportati nel bilancio previsionale nel conto economico nella sezione finale e nel Fondo Imposte (debiti vs l'erario) indicato fra le passività circolanti dello stato patrimoniale. Per l'analisi AICUBE, non si rilevano informazioni a riguardo

5 – Considerazioni Conclusive

5.1 ASPETTI GENERALI

Il documento analizzato presenta caratteri di generalizzazione su alcuni aspetti importanti e incompleto in diverse sezioni rispetto alle linee guida accademiche previste per la stesura di un BP.

Il costrutto previsionale oggetto del case study AI CUBE , si presta ad un'analisi critica di stampo maggiormente qualitativo rispetto ad una possibile indagine di matrice quantitativa, per effetto di un'aderenza preferenziale al framework di budgeting process quale quello del Lean Start up.

Il paradigma di significazione di tale movimento d'ispirazione strategico-previsionale è quello di favorire la sperimentazione rispetto alla pianificazione up-front.

L'ideatore del prodotto ritiene che la chiave del successo dell'iniziativa imprenditoriale sia quello di introdurre sul mercato un **minimum viable product** , favorendo un processo di creazione del valore iterativo ed incrementale, che necessita di validazione, sperimentazione e valorizzazione da parte dei potenziali clienti , sia nei mercati B2B che B2C. Il sistema d'offerta si delineerebbe per il tramite di un circuito virtuoso di affinamento di attributi e caratteristiche d'uso , tipico del *validated learning process*, in cui il mercato e il posizionamento del prodotto, si creano per effetto della compartecipazione interessata di potenziali utilizzatori il cui contributo scandisce gli aspetti di maggior apprezzamento , per la profilazione vincente del prodotto.

Lo stesso processo permetterebbe di cogliere le traitoettire evolutive di un settore, quale quello tecnologico, che proprio perché strumentale alla progressione affermativa della soluzione ideata, è aperto a innovazioni distruttrici con una forza e una imprevedibilità che solo se guidata ne permetterebbe un maggior sfruttamento.
un progetto imprenditoriale altamente innovativo presenta grandi opportunità ma si espone anche a rischi di realizzazione che andrebbero composti in una matrice predittiva, in modo tale da provare ad anticiparne gli effetti.
Tra gli aspetti che maggiormente andrebbero attenzionati e che abbiamo rilevato come carenti , al fine di poter considerare la fattibilità e la sostenibilità nel tempo di un potenziale investimento che abbia per finalità quella di favorire l'affermazione di un prodotto innovativo, ci sono

- la dipendenza del progetto da risorse esterne (finanziatori , aziende consolidate nel settore sanitario, farmaceutico e della prevenzione)
- fattori critici di successo strettamente legati al controllo del progresso tecnologico molto difficile da stimare in termini di evoluzioni temporali
- la coerenza del progetto imprenditoriale con la struttura del settore medico -sanitario , imbrigliato in burocratizzazione e formule protocollari di difficile gestione
- la rispondenza del progetto rispetto ai trend tecnologici , competitivi e di mercato. Sarebbe stato utile rimarcare come il sistema di offerta presentato possa appunto rispondere e corrispondere ai bisogni inespressi e latenti di un target di clienti potenzialmente espandibile (del resto la prevenzione è un driver di sviluppo di business altamente attrattivi e competitivi)
- il timing del progetto non è messo a fuoco in modo chiaro. la ragione risiede nell'incapacità di valutare risvolti applicativi in quanto strettamente connessi o interconnessi a scelte di finanziamento da parte di investitori di mercato. Questo rischio andava evidenziato.
- approccio minimalista nell' offrire dati, indicatori e prospetti sulla redditività attesa , quest'ultima è uno degli aspetti che maggiormente incontrerebbe le preferenze di eventuali partner pronti ad investire in un progetto di cui la fattibilità economica e la sostenibilità finanziaria andavano meglio sottolineate con previsioni di bilancio più corpose
- le potenzialità di crescita del progetto: questa sarebbe stato l'effetto traino dell'intero BP se fosse stato maggiormente declinato per via di una USP trattata in modo energico e sinergico. esaltare il profilo distintivo di una proposta che andava profilata ad una latitudine molto più ampia in termini di capacità a creare valore, anticipando bisogni , conducendo o ancor meglio, provocandoli, sarebbe stato il gancio d'attrattiva maggiore.

6 – Fonti Bibliografiche

Business Planning – Dall'idea al progetto imprenditoriale – Terza edizione – Cinzia Parolini – 2020 Pearson Italia

Fondamenti di Strategia – Il framework di Exploring Strategy – Quarta edizione – Gerry Johnsons, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patric Regnér, Andrea Paci - 2019 Pearson Italia