

Business plan dettagliato – Domande con risposte descrittive

❖ PROGETTO IMPRENDITORIALE

Rispondere dettagliatamente alle domande riportate di seguito compresi i sottopunti specificamente individuati

1) Descrizione dettagliata dell'idea imprenditoriale

Tueke è la startup dedicata ai viaggiatori e agli albergatori e promette di rivoluzionare il mondo delle prenotazioni turistiche. Viaggiatori con idee di budget precise e hotel con la necessità di raggiungere il "tutto esaurito" si incontrano in una nuova piazza virtuale. La startup incubata da Speed Mi Up, è attiva e disponibile all'indirizzo teueke.com. Con Tueke, i viaggiatori inseriscono destinazione, prezzo e tipologia della camera desiderata e lasciano che siano le strutture alberghiere a competere per aggiudicarsi la loro presenza. A loro volta, gli host interessati possono decidere chi accettare tra i viaggiatori che visualizzano sulla piattaforma e competono tra loro per accoglierli

1a) Indicazione specifica di:

- Come è nata l'idea imprenditoriale

L'idea nasce da Emanuela professionista nel mondo del turismo da più di 15 anni, attualmente Revenue Manager alla ricerca costante del prezzo giusto al momento giusto. Idea che viene condivisa e presentata a Carol, Sales Manager volta alla ricerca del buon cliente, nello stesso settore. Sales e Revenue, sempre in discussione, discussioni costruttive, sia professionalmente che personalmente che hanno in comune l'obiettivo di trovare il cliente perfetto. L'idea viene presentata in bocconi, entriamo in Speed MI Up con il nome di ImViaggio (per dare centralità all'lo). In seguito alla presentazione del progetto a potenziali investitori, decidiamo di seguire il consiglio ricevuto: investire 50% del tempo al cambio del nome e 50% alla ricerca di un socio sviluppatore. Qualche giorno dopo Luca, amico di Carol, residente in Silicon Valley da 3 anni, alla ricerca di un'idea in cui credere e sviluppare, sceglie Tueke.

- **Mission/Obiettivi** che l'impresa si propone nel lungo periodo

Il sito www.tueke.com interessa, per ora gli host di Milano che sono invitati a registrarsi gratuitamente inserendo il profilo dell'hotel e le tipologie delle camere che intendono offrire. Si stima che nella città meneghina siano 13.000 le stanze che giornalmente rimangono invendute, il 35% del totale. Il sito sarà presto aperto anche ai viaggiatori e ad altre città italiane. Il progetto prevede la collaborazione con associazioni non-profit per offrire una notte "fuori porta" a chi non può permetterselo.

2) Descrizione delle principali caratteristiche del prodotto/servizio offerto o da offrire

I ruoli tradizionali di viaggiatori e host vengono ribaltati. Gli albergatori hanno l'opportunità di evitare camere vuote tagliando i costi relativi alla ricerca di clienti, possono pagare commissioni inferiori rispetto ad altri servizi d'intermediazione on line selezionando il cliente giusto, alla tariffa giusta, al momento giusto. Inoltre, trattandosi di un accordo privato, l'hotel non deve abbassare la tariffa pubblica ufficiale. Oltre a un'offerta su misura, il principale vantaggio per il viaggiatore è rappresentato dal tempo risparmiato. Si calcola infatti che siano in media più di 22 i siti consultati prima di una prenotazione. Con Tueke questo processo viene abbreviato, i risultati desiderati sono raggiunti in poco tempo con la possibilità di usufruire di opzioni offerte discrezionalmente dalle strutture che competono per aggiudicarsi la prenotazione, come la colazione inclusa o la cancellazione gratuita.

2a) Fornire spiegazioni dettagliate su:

- **Tecnologia adottata** con particolare riferimento all'innovatività delle soluzioni adottate per prodotti/servizi analoghi.

Tueke fornisce a viaggiatori ed hotel un servizio dove entrambi per soddisfare i propri bisogni, dovranno invertire i ruoli che svolgono oggi nel mercato turistico. Con Tueke il viaggiatore offre la propria disponibilità ad acquistare (offerta) e l'hotel compra questa disponibilità (domanda).

- **Punti di forza del prodotto/servizio/tecnologia**

Tueke è una piattaforma d'intermediazione intuitiva e veloce per viaggiatori ed hotel.

- **Descrizione di prodotti sostitutivi** con indicazione del rapporto prezzo/prestazione del prodotto/servizio/soluzione offerti rispetto ai prodotti sostitutivi (ottime prestazioni – basso prezzo; ottime prestazioni – alto prezzo; basse prestazioni – basso prezzo; basse prestazioni – alto prezzo)

Non ci sono "prodotti" sostitutivi essendo Tueke un servizio

3) Mercato e Settore di riferimento

- Descrizione dettagliata del mercato di riferimento con indicazione delle principali dinamiche, dei trend attesi e delle caratteristiche dei clienti target

Nel mondo i flussi degli arrivi internazionali sono stati pari a 1,1 miliardi, previsti a 1,8 miliardi nel 2030. L'indotto in Italia ammonta a circa 36,4 miliardi, con un incremento della ricchezza prodotta superiore al 2%. Per la Banca d'Italia i viaggiatori stranieri hanno apportato complessivamente 34.240 milioni di euro.

- Descrizione delle caratteristiche del settore di riferimento e dello scenario competitivo. Indicare in particolare l'esistenza di autorizzazioni specifiche per operare, le caratteristiche strutturali che possono facilitare o rendere più complessa l'operatività delle aziende, la componente di manodopera richiesta verso investimenti di capitali, etc.,

Attualmente sul mercato esistono concorrenti diretti con modello di business che prevede un "asta" tra il viaggiatore e l'hotel e concorrenti indiretti che offrono al viaggiatore le proposte di prezzo dei diversi hotel (on line travel agent OTA)

- Descrizione dei principali **concorrenti** con l'indicazione dei prodotti/servizi che commercializzano, dei loro punti di forza e debolezza, etc.,

Competitor diretti: mytakeit.com – hotelbids.com – bedbids.com

Competitor indiretti: tutti i servizi di booking on line: booking.com – expedia.com – priceline.com – etc

	Trulego Srl Tueke	Mytakeit - Roma -	Hotelbids - Usa/India	Bedbids -
--	---------------------------	--------------------------	------------------------------	------------------

	brand - Milan - Italy	Italy		Ireland
Traveller Budget	free	free	starting from a fixed amount	
Hosts	By moving the price slider hosts will choose their Traveller. This is a customized proposal built on Traveller request	Host confirms the Traveller's request only if this is within the previously indicated price range. This is not a customized proposal built on Traveller needs	Displaying a series of Travellers requests and the price they are willing to spend host decides who to accept by. This is a customized proposal built on Traveller request	last update 2016 not working
Traveller guarantee	no requested	cc is mandatory, requested for transaction	cc is mandatory, requested for transaction	
Fee	Commission 8%	Commission 10%	fixed 7\$	
Cancellation	permitted upon indication of the Host	not allowed	not allowed	

4) Modello di Business

- Descrizione dettagliata delle caratteristiche del Modello di Business. Specificare come e da chi ci si intende approvvigionare per le materie prime/componenti, chi effettua la produzione (in-house verso outsourcing), canali di vendita (diretti, rappresentanti, web, etc.); attività di R&S (in-house, collaborazioni esterne, etc.)

Tueke riceverà una commissione per ogni prenotazione confermata.

4a) In particolare fornire i seguenti dettagli:

- Fornire dettagli e spiegazioni relative ai **fattori critici di successo** del progetto imprenditoriale/ start up (es. qualità e impegno dei manager, competenze del team, accordi e collaborazioni esistenti, qualità del prodotto/servizio, struttura più o meno flessibile del modello di business in relazione agli obiettivi aziendali, potenzialità di mercato, vantaggi da first mover, leadership di tecnologia o di mercato, etc..)

Il successo di Tueke si basa sulla creazione di una solida relazione con i due attori coinvolti: gli albergatori e i viaggiatori. Per questo motivo, una parte significativa delle attività iniziali è dedicata alla profilazione di potenziali utenti e attività di marketing. Avere il maggior numero possibile di host è una priorità per il progetto, così da poter poter aprire il servizio ai clienti, che saranno contattati in una seconda fase quando verrà raggiunto un numero significativo di host. Per comprendere le preferenze dei clienti e acquisire un senso del mercato, Tueke ha anche raggiunto un numero significativo di viaggiatori e ha condotto test con loro gestendo le loro offerte con host noti. L'ICT è un'altra grande parte delle attività dell'azienda. Come detto, Tueke è un servizio basato sul web, che richiede un'attenta attività di progettazione, sviluppo e manutenzione, creazione di algoritmi e l'interazione con servizi di terzi non banali. Il sito risulta fruibile e accattivante, per soddisfare le esigenze e le aspettative degli utenti.

- Indicare e motivare la possibilità di **raggiungere un significativo vantaggio competitivo**, in termini di leadership di costo o di differenziazione, rispetto ai propri concorrenti

Il resto delle attività include supporto per end-users e light management, che rendono la struttura altamente competitiva sul mercato.

La naturale interazione tra molteplici attori e la conoscenza di competenze specifiche del settore turistico e IT, sono un must in questa fase del progetto. Queste aree saranno pianificate e meglio sviluppate con l'avvio delle attività.

- Specificare se sono già attivi o previsti eventuali **accordi o partnership** per la produzione, la commercializzazione, la distribuzione, etc., con imprese, enti di ricerca, etc.,

Al momento abbiamo contattato 20 hotel, prossimi alla registrazione del loro prodotto in tueke.com

❖ TEAM E PIANO AZIENDALE

Dettagli relativi al proponente

Breve profilo del proponente, con indicazione di:

- 1) Percorso **formativo e imprenditoriale** con particolare riferimento alle esperienze legate al settore in cui opera/opererà l'impresa in questione

I cofondatori di Tueke hanno un'esperienza comprovata e significativa, sia nel settore turistico che in quello delle TIC.

Emanuela Fornasari è una professionista del settore turistico, con comprovate abilità di revenue team leader in diversi hotel di lusso, tra cui Starwood, Marriott e Summit. Altamente analitica, è esperta nell'analisi delle informazioni sui clienti e delle tendenze del mercato, nella previsione delle esigenze future e nello sviluppo di piani strategici per guidare la crescita.

Carol Galuzzi lavora nel settore del turismo da oltre 20 anni. Prima nel turismo culturale, poi nella gestione degli eventi e attualmente, da oltre 8 anni, come responsabile delle vendite per Boscolo Hotels, Autograph Collection by Marriott. È stata a capo del reparto vendite di Boscolo per 8 anni, dove ha raggiunto obiettivi importanti, contribuendo ad aumentare le entrate dell'hotel.

Ha una forte propensione al lavoro di squadra, al problem solving e alla leadership. È socievole e diplomatica e il suo modo di guidare il team soddisfa sempre clienti e partner. Crede che solo "squadre" coinvolte e motivate possano raggiungere obiettivi importanti. La sua grande passione è viaggiare, la sua più grande ambizione è renderla accessibile a tutti.

Luca Prete è uno specialista di tecnologia full stack. Ha trascorso gli ultimi tre anni in Silicon Valley, dirigendo l'IT e i dipartimenti di distribuzione presso l'Open Network Laboratory (ON.Lab), un NPO che aiuta i fornitori di servizi a creare nuove tecnologie. In Italia, Luca ha lavorato per la rete di ricerca italiana, GARR. Coinvolto in consulenza informatica dal 2005, Luca ha conseguito una laurea presso l'Università di Milano e un master in tecnologie Internet presso l'Università di Pisa. È membro del comitato editoriale IEEE, diversi TPC e (co) autore di articoli e libri.

- 2) L'idea proposta/il prodotto/servizio offerto ha ricevuto riconoscimenti? Se sì, specificare di quale natura (descrivere brevemente il riconoscimento, indicare se è regionale, nazionale, internazionale etc.,)

Comunicati stampa ed interviste radiofoniche.

- 3) In che modo il proponente/i proponenti guiderebbero lo sviluppo del progetto/ start up?

Due socie a tempo pieno continuando a comunicare il progetto agli hotel partner e a sviluppare tecniche di marketing e comunicazione per raggiungere i viaggiatori.

4) Piano Strategico e Operativo.

- a) Fornire dettagli sul Piano Strategico e Operativo: obiettivi di lungo termine, tempistiche, principali azioni per raggiungere gli obiettivi individuati
- b) Dettagliare le attività, con relativa pianificazione e tempistica, cruciali per raggiungere gli obiettivi aziendali in termini, a titolo esemplificativo, di:
 - Dotazione di impianti, macchinari, piattaforme logistiche/web, etc.,
 - Individuazione delle risorse umane previste nelle varie fasi di sviluppo del business
 - Creazione della piattaforma di vendita (vendita diretta, rappresentanti e distributori, etc.,)
 - Altro

Il capitale effettivo, interamente fornito dai fondatori di Tueke, è stato pianificato per lo sviluppo di attività e servizi essenziali, necessari per avviare il progetto. Questi includono costi di formazione e sviluppo del business (incubatore SpeedMiup - Università Bocconi, Milano, Italia), spese amministrative e legali, progettazione e sviluppo della piattaforma, manutenzione di servizi IT di terze parti (cioè DNS, servizi di posta elettronica, hosting).

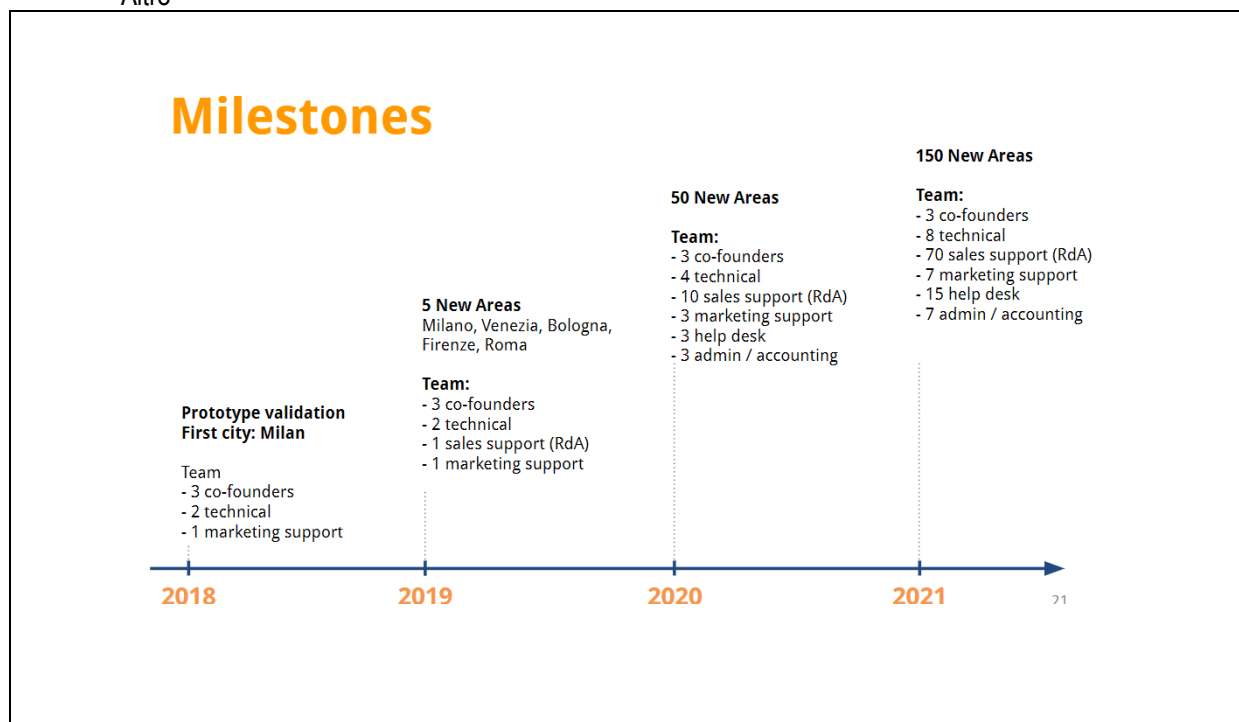
Tueke sta valutando la possibilità di espandere il board a investitori esterni, al fine di essere in grado di raggiungere un numero maggiore di host e viaggiatori, aumentando così il volume di affari. Gli investimenti saranno inizialmente utilizzati per raggiungere pienamente il mercato italiano, prima di espandersi verso l'Europa e altri continenti.

Una prima stima suggerisce la necessità di nuovi membri del team (oltre ai fondatori) per "scalare" il mercato italiano in un anno. Il personale sarà distribuito come segue: ICT, progettazione del software, implementazione, supporto tecnico, gestione dell'infrastruttura; comunicazione e pubblicità / vendite e marketing digitali; analisi aziendale; gestione del mercato: supporto per host e attività di vendita; assistenza clienti: supporto di primo livello per viaggiatori e ospiti; contabilità.

La presenza su territori internazionali al di fuori dell'Italia richiederà più forze di lavoro per coprire attività simili a quelle sopra descritte, ma su scala più ampia.

5) **Organizzazione.** Fornire indicazioni dettagliate circa la della struttura organizzativa adottata o che si intende adottare con informazioni relative ai punti indicati di seguito:

- Organigramma aziendale
- Funzioni attive e da attivare
- Persone chiave e principali responsabilità
- Ruolo, impegno e attività dei soci, dipendenti, collaboratori etc.
- Altro



6) **Piano di Marketing.** Descrivere in dettaglio le azioni di promozione, distribuzione e vendita del prodotto/servizio da commercializzare o già commercializzato con le informazioni indicate di seguito:

- Punti di forza commerciali (credibilità dei soggetti proponenti, copertura di canali di vendita differenziati, azioni mirate per segmenti di clientela, presidio canali di marketing e modalità di presidio, etc.,)
- Struttura della forza vendita
- La strategia di prezzo (fascia alta, medio, o bassa) rispetto alla prestazione, con relativa argomentazione
- Condizioni di pagamento verso i clienti e verso i fornitori
- Spese previste di pubblicità e marketing

Il piano di marketing prevede investimenti in attività di web marketing e site placement, pr, networking ed eventi locali.

7) **Piano Finanziario.** Fornire i principali dati economico-finanziari dettagliati quali, a titolo esemplificativo quelli riportate di seguito:

- Andamento dei principali ricavi attuali e prospettici (futuri 3 anni) utilizzando le tabelle riportate di seguito
- Andamento dei principali costi ordinari e straordinari attuali e prospettici (futuri 3 anni) utilizzando le tabelle riportate di seguito
- Principali ipotesi alla base della costruzione dei ricavi e dei costi
- Quantificazione dei fondi necessari per la realizzazione dell'idea imprenditoriale?

- Specificare la possibile fonte del capitale totale necessario per il progetto imprenditoriale (debito bancario, investimenti da parte di soggetti istituzionali/Fondi Seed, etc., investimenti da parte dei soci)
- Principali voci di stato patrimoniale utilizzando le tabelle riportate di seguito

Nella prima tabella rappresentiamo una simulazione relativa da 1 città (area), ipotizzando di contrattualizzare 50 hotel

Con una stima prudente abbiamo immaginato di vendere per ciascun hotel che andremo a contrattualizzare, 100 notti il 1 anno, per arrivare a 160 notti in 4 anni su 1 singola area

Moltiplicando il dato Tueke venderebbe per ogni area rappresentata al 4 anno 19200 notti

Su base giornaliera significa vendere 53 notti al giorno che, ipotizzando che ogni soggiorno ha una durata media di 2 notti, significa vendere 25/26 prenotazioni

Per passare da questo dato al fatturato, abbiamo fatto un ragionamento sullo sconto. Noi vendiamo l'invenduto e ci aspettiamo di vendere le camere non occupate al 20% in meno rispetto al costo applicato dagli altri operatori tradizionali. Questo ci porterebbe a vendere le nostre notti a circa €124, intermediando complessivamente al 4 anno un fatturato di 2.400k per area rappresentata

Applicando una commissione dell'8% significa che per ogni area andiamo a generare 200k di fatturato

Queste sono stime prudenziali perché rappresentano una quota di mercato del segmento on line al di sotto dell'1%

La crescita non è legata alla penetrazione di 1 area ma all'aumentare del n di aree.

Stime ricavi e costi per area bottom up	2018	2019	2020	2021
Numero di alberghi per città (1)	50	70	100	120
Notti vendute per hotel da Trulego	100	120	140	160
Notti vendute da Trulego	5.000	8.400	14.000	19.200
Notti vendute da Trulego al giorno	14	23	38	53
Sconto Trulego rispetto ad ADR	20%	20%	20%	20%
Average Daily Rate (ADR) Trulego città media	124	124	124	124
Fatturato Trulego per albergo	12.412	14.894	17.377	19.859
Fatturato intermediato da Trulego	620.602	1.042.612	1.737.687	2.383.113
Commissione Trulego	8%	8%	8%	8%
Revenue per ciascuna area	49.648	83.409	139.015	190.649
Quota di mercato su revenue online Trulego	0,203%	0,317%	0,495%	0,637%
Responsabili di area (RdA)	1	1	1	1
Remunerazione fissa RdA (costo azienda)	27.200	28.560	29.988	31.487
% Commissione su vendite RdA	10%	10%	10%	10%
Commissioni su vendite RdA	4.965	8.341	13.901	19.065
Remunerazione complessiva RdA	32.165	36.901	43.889	50.552
Costo annuo per postazione di lavoro	5.000	5.000	5.000	5.000
Costi di Taxi e trasferta	5.000	5.000	5.000	5.000
Marketing locale	50.000	50.000	50.000	50.000
Totale costi per area	92.165	96.901	103.889	110.552
Contributo per la copertura dei costi comuni	- 42.517	- 13.492	35.125	80.097

8) Specificare le fonti informative e gli studi utilizzati per le ipotesi/analisi alla base del progetto imprenditoriale descritto, della tecnologia, del contesto competitivo, delle proiezioni economico-finanziarie, etc., e se specifici consulenti hanno fornito un supporto nella realizzazione del Piano Aziendale

Supporto Speed MI Up.

❖ TABELLE DI DATI ECONOMICI E PATRIMONIALI (in Euro) DA COMPILARE

Quantificare le voci di Conto Economico e Stato Patrimoniale inserendo lo storico (ove disponibile) e le proiezioni dettagliate per i successivi tre anni

1) Conto Economico

Conto Economico Trulego (Valori €000)	2018	2019	2020	2021
Numero Città/Aree	1	5	50	150
Numero di alberghi per città (1)	50	70	100	120
Numero totale alberghi	50	350	5.000	18.000
Revenue alberghiere intermedie da Trulego	621	5.213	86.884	357.467
Commissione Trulego (1)	8%	8%	8%	8%
Ricavi Trulego	50	417	6.951	28.597
Costo RdA	-	37	439	3.539
Costo postazioni Telelavoro	-	5	50	350
Costo trasferte e taxi RdA	-	5	50	350
Costo Marketing Locale	-	50	500	3.500
MDC copertura costi comuni	50	320	5.912	20.859
Costo personale Sviluppatori interni	218	218	435	870
Costo personale Impiegati amministrativi	-	-	82	190
Costo personale Addetti Helpdesk	-	-	82	408
Costo personale Addetti Web Marketing interni	27	27	82	190
Costi sviluppo e manutenzione della piattaforma	-	250	300	300
Costo Marketing Centrale (pubblicità + Web agen	50	250	1.000	3.000
Costo sede centrale	14	28	100	200
Costo Spese Legali	20	20	20	70
EBITDA	- 280	- 473	3.812	15.629

2) Stato Patrimoniale

ATTIVO	Anno 0 (Storico)	1° anno prospettico	2°anno prospettico	3° anno prospettico
A) Disponibilità liquide				
B) Crediti commerciali				
C) Altri crediti				
D) Rimanenze di magazzino				
E) Ratei e risconti				
F) Totale Attività commerciali correnti (B + C + D + E)				
G) Immobilizzazioni materiali				
H) Immobilizzazioni immateriali				
I) Immobilizzazioni nette (G + H)				
L) TOTALE ATTIVO (A + F + I)				
PASSIVO		1° anno	2°anno	3° anno
M) Debiti commerciali				
N) Altri debiti				
O) Ratei e risconti				
P) Passività correnti (M + N + O)				
Q) Fondi (TFR e altri)				
R) Debiti verso le banche				
S) Capitale sociale				
T) Riserve				
U) Utile d'esercizio				
V) Patrimonio netto (S + T + U)				
TOTALE PASSIVO (P + Q + R + V)				

3) Principali indici

	Anno 0 (Storico)	1° anno prospettico	2° anno prospettico	3° anno prospettico
ROE = Utile netto / Patrimonio netto				
Margine Ebitda = Reddito operativo lordo / Ricavi				