



LIM | *Life Is More*



ELEVATOR PITCH

LIM (Life Is More) è un sistema elettronico inventato e brevettato per contrastare l'utilizzo di smartphone in auto durante la guida.

L'azienda ambisce ad introdurre un'innovazione tecnologica nel settore dell'automotive, che possa contribuire a diminuire in maniera significativa il numero di morti l'anno che vengono causati da incidenti stradali, dovuti all'utilizzo di telefoni cellulari durante la guida.

Una LIM in ogni auto e migliaia di vite salvate all'anno, questa è la Vision della Startup



IL PROBLEMA

AD OGGI 1 INCIDENTE SU 4 È CAUSATO
DALL'UTILIZZO IMPROPRIO DEL
TELEFONO CELLULARE DURANTE LA GUIDA

43,7 k

Incidenti stradali in Italia
Causati da Smartphone

61,6 k

Feriti per
incidenti

844

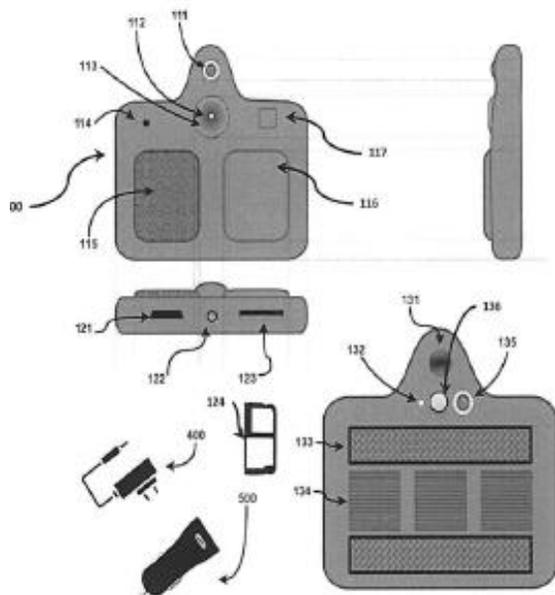
Morti per
incidenti

6 k

Decessi In Europa per Incidenti
causati da utilizzo Smartphone

LA SOLUZIONE

LIMI | Life Is More

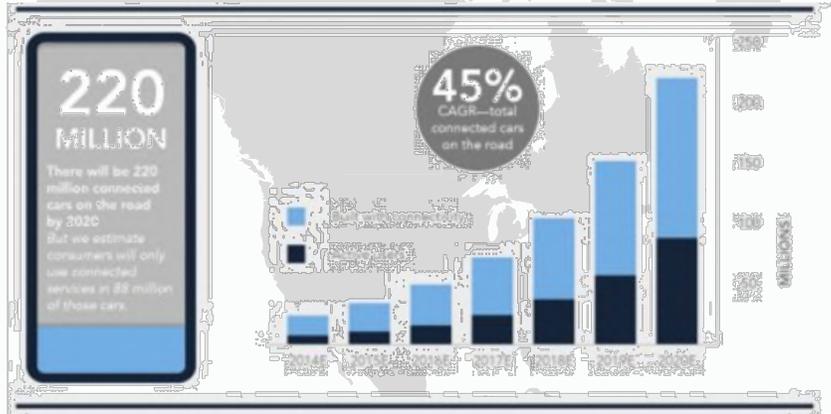


Il sistema è basato su un dispositivo elettronico compatto di dimensioni contenute, simili a quelle dei comuni trasponder per il pagamento dei pedaggi (Telepass, Ez-Pass etc.), il quale, una volta fissato al parabrezza in corrispondenza dello specchietto retrovisore, grazie ad un **sistema integrato software ed hardware di Intelligenza Artificiale**, sarà capace di monitorare il comportamento del guidatore e di segnalare un eventuale uso improprio dello smartphone, inibendone l'utilizzo mediante l'emissione di un cigolio sonoro, come nel caso delle cinture di sicurezza. .



MARKET

CAGR AUTO CON IOT 45% - 220 mln nel 2020



1,1 T\$

VALORE DELLE CONNECTED CARS VENDUTE 2017

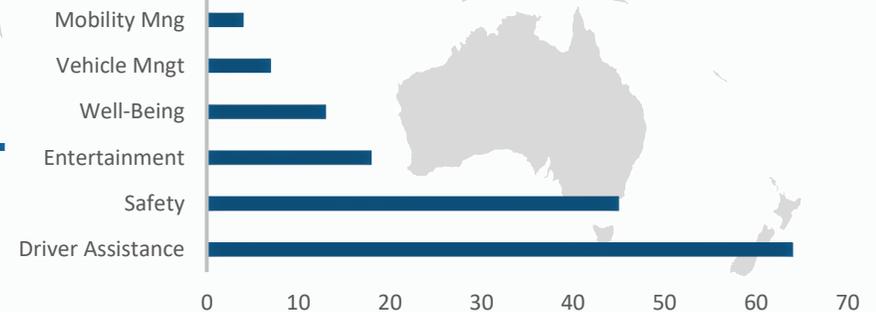
L'UTILIZZO DEI SERVIZI DI CONNETTIVITÀ ALL'INTERNO DELLE AUTOMOBILI



152 B\$

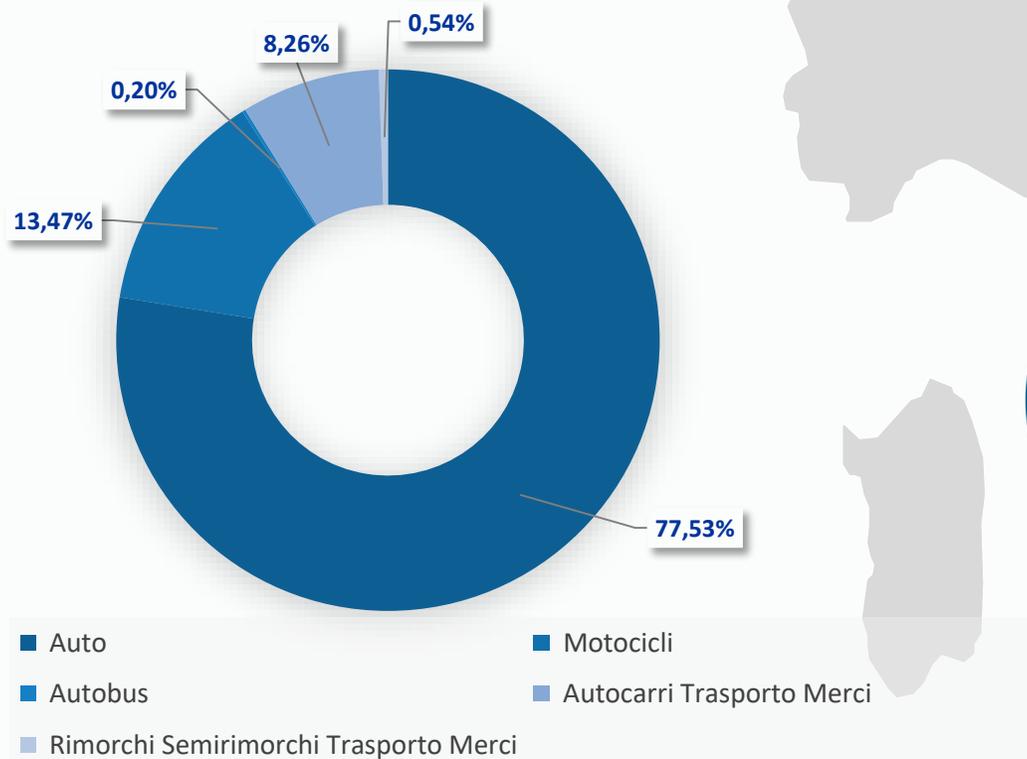
VALORE SERVIZI EROGATI ATTRAVERSO LA CONNESSIONE ONLINE DEI VEICOLI

RIPARTIZIONE COSTI (\$)

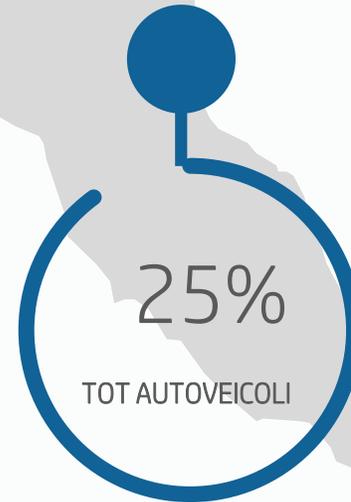


MARKET

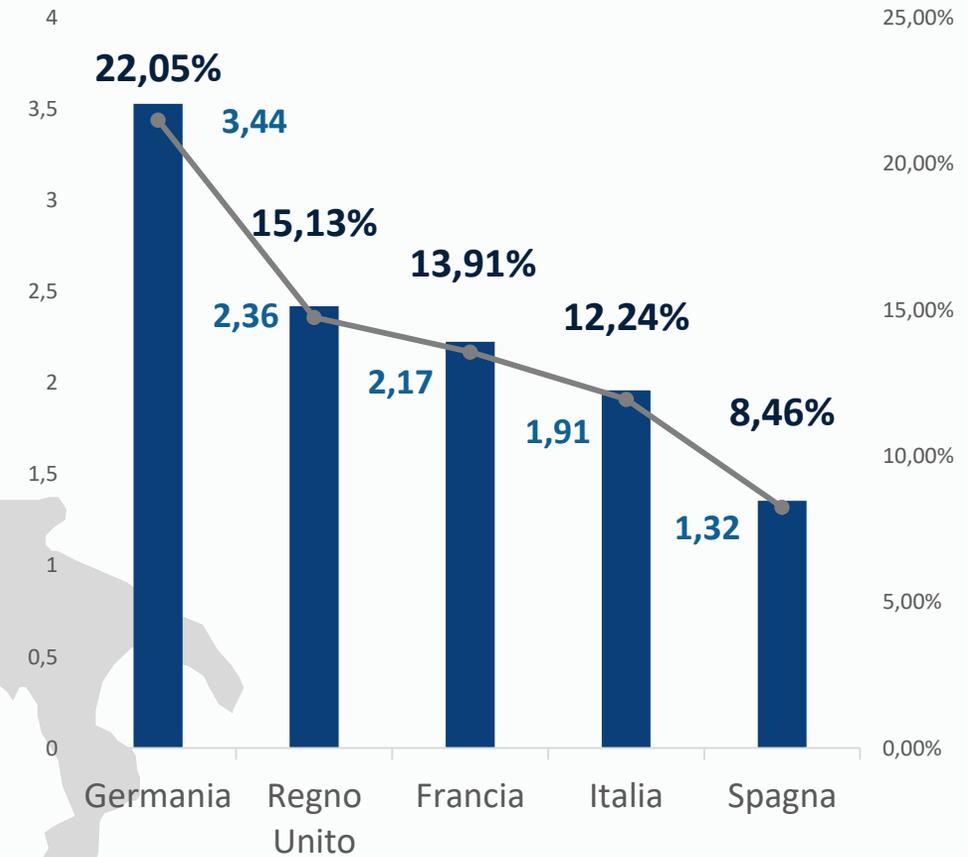
Mercato Obiettivo - Composizione Veicoli Italia **2017



CONNECTED CAR ITALIA



PRINCIPALI MERCATI AUTOMOBILISTICI CE 2018
Volumi e Mkt Share



MODELLO DI BUSINESS

B2B – B2B2C – B2C ** FY5

ASSICURAZIONI



32%

80 €

TELEPASS



15%

95 €

CAR COMPANY



39%

55 €

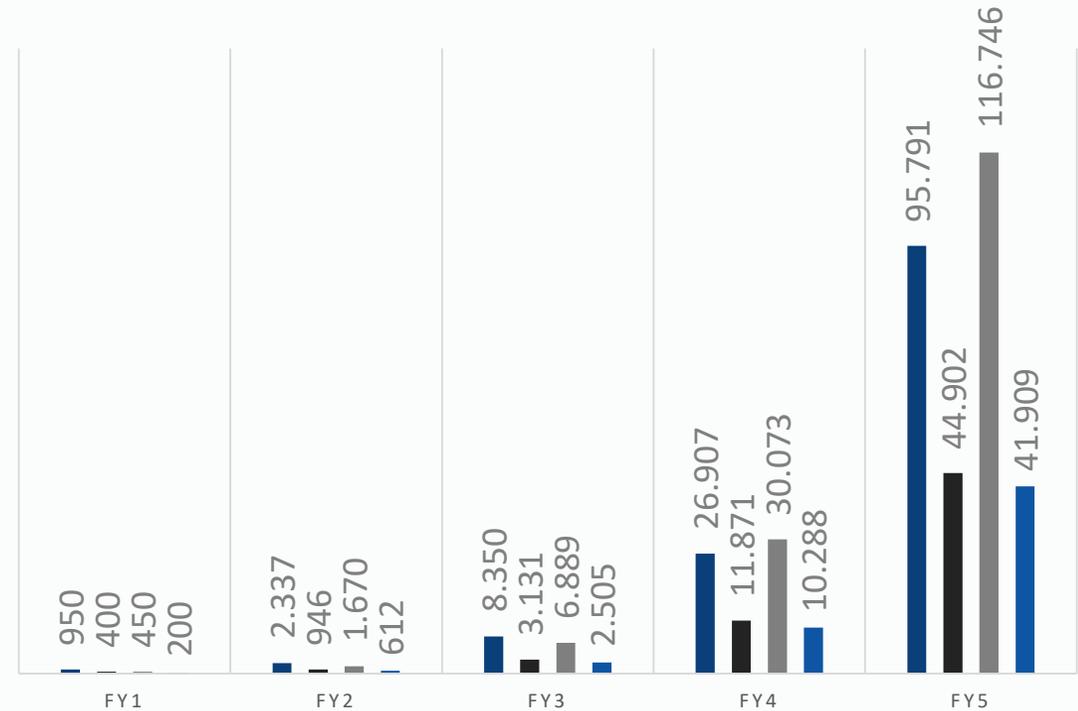
E-COMMERCE



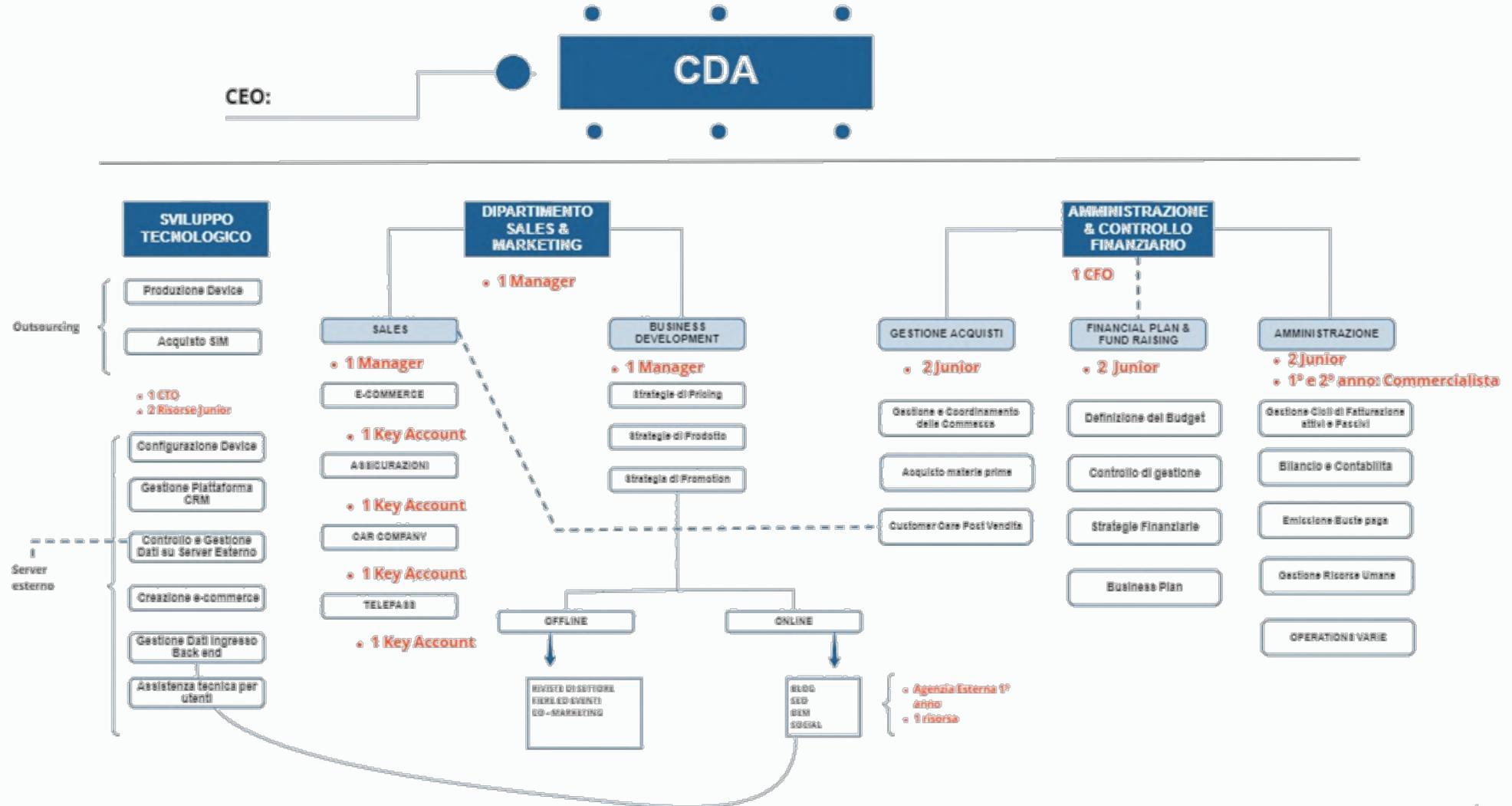
14%

160 €

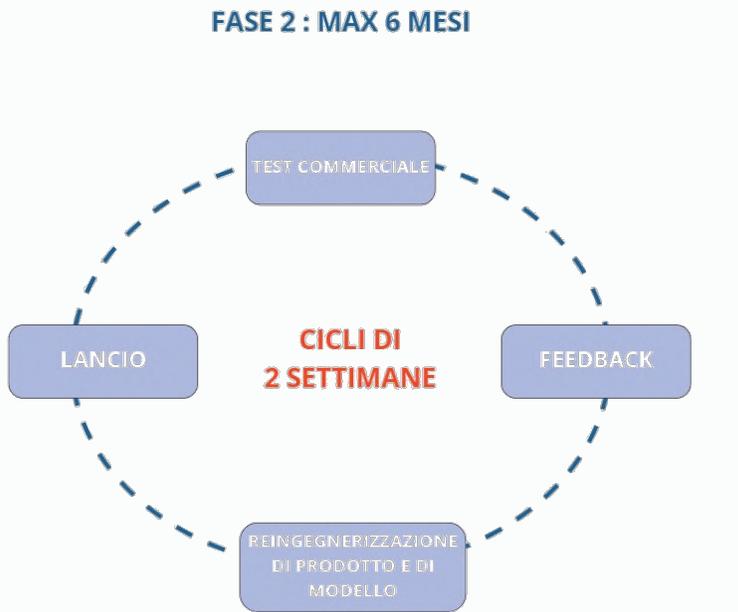
■ N° LIM VENDUTE BY INSURANCE ■ N° LIM VENDUTE BY TELEPASS
■ N° LIM VENDUTE BY CAR COMPANY ■ N° LIM VENDUTE BY e-commerce



ORGANIGRAMMA



ROADMAP

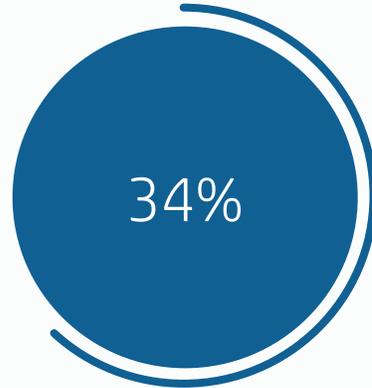


COMPANY IN NUMBERS

FY5



BREAKEVEN

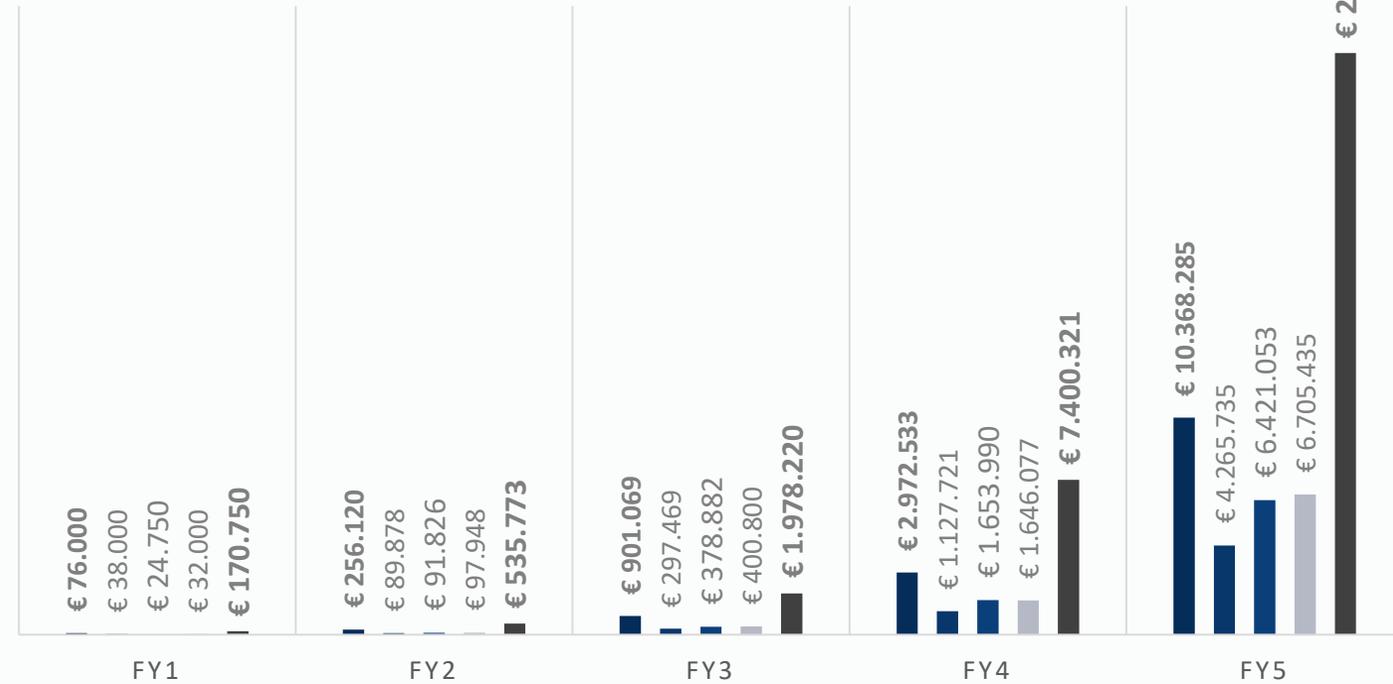


EBITDA



GROSS REVENUE

- LINEA DI REVENUE N°1 : ASSICURAZIONI
- LINEA DI REVENUE N° 2 : TELEPASS
- LINEA DI REVENUE N° 3 : CAR COMPANY
- LINEA DI REVENUE N° 4 : e-commerce
- GROSS Revenue



FUNDING



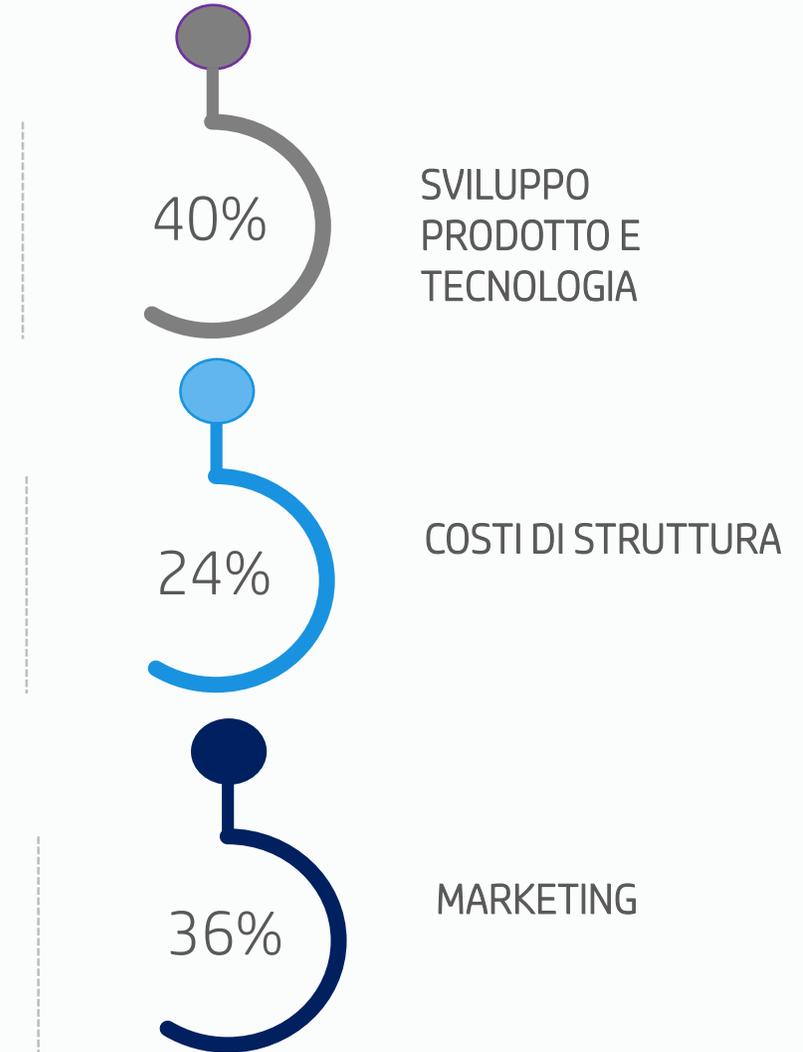
FUNDING
PROGETTO FY5



FUNDING TO



2° FUNDING



—
Thank You For Watching

LIM

Life is more

BUSINESS PLAN

Settembre 2019

Sommario

1. Disclaimer.....	2
2. Company overview.....	3
3. Mission e Vision	4
4. What: Il prodotto e come funziona.....	5
5. Needs: quali problemi vengono risolti	16
6. Market Analysis.....	18
6.1 Trend e dimensioni del mercato	18
6.2 Analisi della domanda e del target.....	37
7. Modello di Business	43
8. Strategie di marketing online ed offline	48
9. Team e Piano organizzativo	58
10. Piano Finanziario	63

1. Disclaimer

Sebbene il documento sia stato redatto in buona fede e con grande cura, STUDIO SICARI SRL non garantisce in alcun modo, esplicitamente o implicitamente, l'accuratezza e/o la completezza delle informazioni in esso contenute.

STUDIO SICARI SRL non accetta alcuna responsabilità di qualsiasi natura per le informazioni, le dichiarazioni e le previsioni fatte o espresse nel presente documento o di eventuali omissioni, né sarà responsabile per qualsiasi perdita o danno sia riconducibile o in qualche modo o derivante dal presente documento. La distribuzione di questo documento al destinatario non comporta alcun obbligo per STUDIO SICARI SRL di fornire al destinatario alcuna informazione aggiuntiva. Inoltre, STUDIO SICARI SRL non certifica che si è verificato alcun cambiamento nella situazione dell'azienda descritta e/o citata in questo documento, rispetto la data di redazione. Le informazioni, le dichiarazioni e le previsioni contenute in questo documento sono strettamente riservate e confidenziali e, di conseguenza, il contenuto di questo documento non potrà essere pubblicato, riprodotto, copiato, diffuso o comunicato a terzi senza il previo consenso di STUDIO SICARI SRL. Il piano di sviluppo aziendale è stato sviluppato con la finalità di avere rappresentata, in un periodo prospettico quinquennale, la roadmap ipotetica di crescita proposta da STUDIO SICARI SRL in rapporto al fabbisogno finanziario necessario a sostenere tale crescita. Per far ciò, si ritiene opportuna un'operazione di development capital che renda possibile gli investimenti previsti nel piano. Infine, il rendimento atteso non è garantito, ma è basato su un'analisi compiuta su delle ipotesi di mercato e di sviluppo atteso, ciò non è garanzia di rendimento futuro.

LIM | *Life Is More*

Questo "Business Plan" contiene informazioni e dati confidenziali riguardanti il progetto STUDIO SICARI SRL. Accettando questo business plan, il ricevente si impegna a verificare che i propri direttori, funzionari, dipendenti, e rappresentanti usufruiscano di tale memorandum e delle informazioni in esso contenute esclusivamente per valutare questa specifica operazione di finanziamento con l'Impresa, e per nessun altro scopo. Il ricevente si impegna a non divulgare tali informazioni ad una terza parte, e si impegna a riconsegnare all'impresa questo memorandum, tutte le sue eventuali copie e qualsiasi altro dato connesso con esse, nel momento in cui ciò dovesse essere richiesto dall'impresa o da Connectia Srl.

I dati contenuti in questo Business Plan sono stati ottenuti dall'impresa e da altre fonti. Qualsiasi stima o proiezione qui presente è risultato dell'analisi effettuata sull'impresa, la quale potrebbe essere o non essere corretta. Né l'Impresa né Connectia Srl forniscono garanzia, esplicita o implicita, che quanto riportato nel seguente documento rappresenti con precisione e/o completezza le informazioni riguardanti l'impresa e niente nel seguente documento deve essere inteso come fedele rappresentazione di situazioni e/o dati passati e/o futuri dell'impresa analizzata. Questo Business Plan non si prefigge l'obiettivo di contenere tutti i dati e le informazioni che potrebbero essere necessarie per portare a compimento tale operazione di finanziamento, e viene fatto esplicito invito al ricevente di effettuare in ogni caso la propria indipendente analisi dell'impresa e dei dati qui di seguito riportati. Connectia Srl non ha verificato in modo indipendente tali informazioni e non si assume la responsabilità per la precisione o la completezza delle stesse. Connectia Srl, inoltre, non si prende il compito di aggiornare o di correggere in momenti successivi i materiali forniti di seguito.

2. Company Overview

Company Information

Nome Azienda : LIFE IS MORE

Tipo di società:srls

Anno di avvio attività:**2019**

Settore di attività:AUTOMOTIVE

Contacts

Nome di Riferimento:

e-mail :

Tel:

web:

Shareholders

Cap. Sociale :

Quota 1:

Financing Profile

Fatturato FY3 mln €

Fatturato FY5: mln €

EBITDA FY3: % FY5: %

3. MISSION & VISION

LIM (Life Is More) è un sistema elettronico inventato e brevettato per contrastare l'utilizzo di smartphone in auto durante la guida.

Il sistema è basato su un dispositivo elettronico compatto di dimensioni contenute, simili a quelle dei comuni trasponder per il pagamento dei pedaggi (Telepass, Ez-Pass etc.), il quale, una volta fissato, al parabrezza in corrispondenza dello specchietto retrovisore e comunque in posizione ottimale, grazie ad un sistema combinato software ed hardware di Intelligenza Artificiale, sarà capace di monitorare il comportamento del guidatore e di segnalare un eventuale uso improprio dello smartphone, inibendone avvisando il conducente dell'utilizzo mediante l'emissione di un cigolio sonoro, come nel caso delle cinture di sicurezza. Superato un limite temporale (3/5 secondi) LIM provvede a immortalare l'infrazione scattando una foto, memorizzando l'evento e a segnalarlo ad un server centrale, tramite l'invio della foto stessa. L'azienda ambisce ad introdurre un'innovazione tecnologica nel settore dell'automotive, che possa contribuire a diminuire in maniera significativa il numero di incidenti stradali, dovuti all'utilizzo di telefoni cellulari durante la guida. L'invenzione non ha semplicemente un valore economico e tecnologico, ma ha innanzitutto un valore etico-morale, con delle ripercussioni positive nella vita di milioni di persone. La LIM ha l'ambizioso obiettivo di divenire ciò che sono divenute le cinture di sicurezza nelle auto moderne, omologandone la produzione all'interno di tutte le vetture in commercio.

Una LIM in ogni auto e migliaia di vite salvate all'anno, questa è la Vision della Startup.

4. WHAT: Il prodotto e Come Funziona

Il dispositivo LIM è molto comodo da installare, poco ingombrante e non inficia per nulla la visibilità del conducente durante la guida.

La tecnologia di cui il dispositivo è dotato permette numerose funzionalità, ma ovviamente la principale è quella di, una volta applicato in prossimità dello specchietto retrovisore o integrato nello stesso e comunque in posizione ottimale, di rilevare eventuali usi impropri del cellulare da parte del conducente, mentre la vettura è in marcia, per segnalarne l'infrazione mediante la trasmissione della foto che immortalata la violazione della norma attualmente e da sempre in vigore. Tale segnalazione avverrà in due fasi, (con possibile ampliamento a tre in una fase successiva):

- 1) Emissione di un Cigolio sonoro, molto fastidioso simile a quello delle cinture di sicurezza, il quale avrà l'obiettivo di avvisare nell'immediato lo stato del conducente, invitandolo a non utilizzare il cellulare.
- 2) Trasmettere ad un server centrale la notifica dell'infrazione compiuta dal conducente di quella vettura, allegando la foto ed indicando tutti i dati (data, ora, luogo, durata utilizzo telefono ecc.);

Così come già avviene per la contestazione del superamento dei limiti di velocità, per le vetture che transitano in prossimità degli autovelox (siano essi fissi o mobili), la notifica di LIM dell'avvenuto utilizzo dell'apparecchio telefonico durante la guida, accerta l'infrazione, mediante lo scatto di una foto che immortalata il momento, la segnala al server centrale e ne determina la

conseguente sanzione pecuniaria prevista, al proprietario della vettura. Naturalmente tale impiego, dovrà essere supportato da specifiche normative.

LA TECNOLOGIA

Il cuore del sistema è un **dispositivo elettronico** di dimensioni convenientemente contenute e simili a quelle dei comuni trasponder per pagamento elettronico di pedaggi (Telepass, EZ-Pass, Telepeage, ETC), costituito da un microcomputer e da una serie di sensori ottici e a radiofrequenza, con una interfaccia utente minimale.

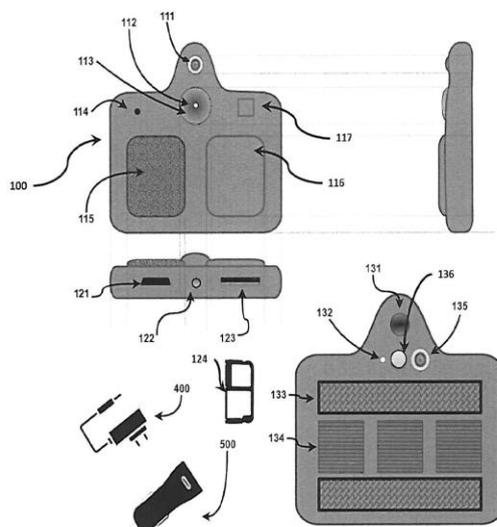
Le ridotte dimensioni consentono, vantaggiosamente, di **fissare il dispositivo al parabrezza dell'automobile**, lato guidatore, in corrispondenza dello specchietto retrovisore, assicurando la piena visibilità tanto dell'abitacolo quanto dell'esterno del veicolo. Allo scopo, il dispositivo è fornito di un **sistema di fissaggio di tipo permanente mediante collante o innesti meccanici**. Alternativamente, è possibile una ancora più vantaggiosa **installazione integrata nello specchietto retrovisore oppure nel cruscotto** del veicolo, in modo da garantire una completa integrazione con i sistemi di navigazione di bordo.

Caratteristica fondamentale del dispositivo è la possibilità di connettersi – automaticamente e senza fili – ad un qualunque telefono cellulare o smartphone dotato delle comuni interfacce di collegamento remoto ormai convenientemente disponibili su ogni modello. La connessione consentirà di **monitorare l'attività del telefono cellulare associato**, come ad esempio la presenza traffico dati in uscita da applicazioni di messaggistica, l'utilizzo di applicazioni per acquisizione di immagini o video e la lettura di email.

LIM | *Life Is More*

Al contempo, il meccanismo di associazione esclusiva (pairing) e l'identificazione per mezzo di codice IMEI (International Mobile Equipment Identity) permetterà, vantaggiosamente, di discernere, tra i dispositivi mobili presenti nell'autovettura, quelli utilizzati impropriamente, garantendo la privacy e la salvaguardia di eventuali passeggeri. LIM, incrociando i dati delle condizioni indispensabili previste, sarà in grado di stabilire che il conducente sta utilizzando un apparecchio telefonico durante la guida, quindi si attiva la procedura mediante l'avviso sonoro preventivo e successivamente, dopo 3/5 secondi, mediante lo scatto di una foto per comprovare l'infrazione, parte la notifica dell'evento al server.

Fig 1: Disegno Dispositivo depositato come Brevetto



Il dispositivo è dotato di :

(A) hardware comprendente:

- ↪ interfacce di comunicazione;
- ↪ fotocamera anteriore operante nelle bande del visibile e dell'infrarosso;
- ↪ sensore di luminosità;
- ↪ pulsante multifunzione e led multicolor;
- ↪ altoparlante integrato ;
- ↪ celle solari per alimentazione;
- ↪ led ad alta intensità sito sul lato posteriore;

(B) firmware in grado di:

- ↪ determinare lo stato del veicolo incrociando dati diversi;
- ↪ consentire la definizione delle tipologie di infrazione da rilevare;
- ↪ monitorare l'attività del guidatore tramite fotocamera ;
- ↪ riconoscere e segnalare comportamenti non corretti;
- ↪ memorizzare le infrazioni rilevate, previa cifratura;
- ↪ trasferire le registrazioni ad un dispositivo esterno;
- ↪ registrare tentativi di manomissione;

Sul lato interno (guidatore) il sistema è opportunamente dotato di una **fotocamera digitale ad alta risoluzione** per il rilevamento automatico dell'utilizzo improprio di telefoni cellulari, con ottiche a campo stretto che limitino la visuale alla sola porzione di abitacolo occupata dal guidatore. La fotocamera sarà dotata di tecnologia duale per acquisire immagini nello spettro visibile ed in quello del vicino infrarosso in modo da assicurare — convenientemente — il corretto funzionamento del dispositivo anche nelle ore notturne senza la necessità di ricorrere a forme di illuminazione aggiuntive.

Un sensore di luminosità, posto anch'esso sul lato rivolto verso l'abitacolo, garantirà la corretta commutazione tra le due bande elettromagnetiche. Al fine di minimizzare ogni possibilità di distrazione, il dispositivo presenterà una interfaccia utente minimale, costituita unicamente da **un pulsante multifunzione, un led multicolor ed un set altoparlante/microfono**. Lo stesso led segnalerà — convenientemente — la presenza di condizioni anomale o che richiedano attenzione quali — ad esempio — la carica insufficiente della batteria, l'oscuramento o il malfunzionamento della fotocamera, un precedente tentativo di manomissione.

L'altoparlante integrato è utilizzato per riprodurre il CIGOLIO SONORO utile a segnalare al conducente che sta percependo l'infrazione per l'utilizzo dello smartphone, ed anche utile per riprodurre brevi segnali acustici di conferma o allarme, a vantaggio della sicurezza.

Il lato del dispositivo rivolto verso l'esterno presenta, oltre sistemi di fissaggio permanente, una **coppia di celle solari** che, sfruttando vantaggiosamente la posizione, contribuiscono notevolmente all'autonomia di funzionamento del dispositivo fornendo una sorgente di ricarica per la batteria interna a lunga durata. È comunque presente la possibilità di ricaricare la batteria

LIM | *Life Is More*

sia da rete elettrica (con opportuno trasformatore) sia, convenientemente, direttamente dall'automobile, utilizzando una delle uscite ausiliarie a 12V. Il dispositivo sarà progettato in maniera da segnalare tempestivamente, utilizzando il led sul lato esterno, una carica insufficiente,

Sul lato esterno sono posizionati anche:

- un led ad alta intensità atto a segnalare, sia visivamente, sia mediante luce infrarossa, la presenza nel dispositivo di registrazioni di infrazione e/o condizioni anomale;
- opzionalmente, una fotocamera secondaria in grado di monitorare l'esterno del veicolo, l'andamento del traffico, lo stile di guida del conducente, il rischio di collisioni;
- opzionalmente, un transponder compatibile con i più diffusi sistemi di pagamento elettronico di pedaggi.
- Il sistema impiegherà un elaboratore centrale, accessibile tramite rete IP da tutti i dispositivi elettronici installati nelle vetture, quale piattaforma centralizzata di gestione delle segnalazioni. Il sistema centrale sarà vantaggiosamente dotato di un database che contiene i dati della vettura e del proprietario a cui LIM è associato.

IL FUNZIONAMENTO

Una volta agganciato il telefono cellulare o smartphone, il dispositivo finalizzerà il processo di associazione esclusiva (pairing), che garantirà di non interferire con altri passeggeri. La

LIM | *Life Is More*

procedura sarà ripetuta per tutti i cellulari/smartphone in possesso del guidatore, al fine di agevolare il riconoscimento.

La connessione avviene automaticamente al momento in cui lo smartphone associato entra nel campo di ricezione del sistema. LIM, come detto, incrociando i dati relativi alle condizioni indispensabili (movimento della mano in prossimità dell'orecchio, distoglimento dello sguardo dalla strada, trasmissione dati dal telefono in entrata ed uscita, movimento del telefono stesso), sarà in grado di stabilire che il conducente sta usando il telefono durante la marcia e a quel punto, dopo il segnale sonoro di avviso, attiva la procedura di segnalazione e notifica dell'infrazione. Benché non essenziale, in quanto la rilevazione dell'utilizzo improprio è principalmente demandata alla fotocamera anteriore, l'associazione del telefono costituisce tuttavia un enorme vantaggio, garantendo al dispositivo l'accesso a dati di utilizzo e navigazione che includono, ma non si limitano a: chiamate in ingresso/uscita, attivazione manuale dello smartphone, inserimento e rimozione di auricolari, aggancio di sistemi di conversazione in viva voce, traffico dati in uscita, utilizzo applicazioni per fotografia/videoriprese, geolocalizzazione satellitare ed indicazione di velocità corrente. L'associazione del dispositivo al cellulare permette, inoltre, di sfruttare il sistema come accessorio viva voce, riducendo opportunamente il rischio di distrazione.

Il sistema è in grado di rilevare l'utilizzo del veicolo mediante controllo incrociato con i dati di posizione provenienti dal telefono cellulare o direttamente dal veicolo stesso mediante, ad esempio, monitoraggio della tensione sulle prese di alimentazione ausiliarie a 12V presenti nell'abitacolo da realizzarsi per mezzo di uno specifico accessorio esterno. Nei modelli ad

installazione integrata, il dispositivo si conetterà direttamente al computer di bordo per ricavare le informazioni necessarie.

Durante la marcia e, più in generale, durante il periodo di utilizzo dell'automobile, **il sistema monitorerà costantemente l'attività del guidatore** nel campo visivo della fotocamera e utilizzerà, vantaggiosamente, algoritmi di riconoscimento automatico del volto per determinare:

- 1) **la posizione delle mani in relazione al telefono cellulare ed ai comandi di guida;**
- 2) **la presenza del telefono cellulare all'orecchio del guidatore;**
- 3) **la trasmissione/ricezione dei dati dell'apparecchio;**
- 4) **distoglimento dello sguardo dalla strada;**
- 5) **scatto della foto;**

I medesimi algoritmi di riconoscimento, in aggiunta al ristretto campo di vista, garantiranno, convenientemente, l'isolamento del guidatore dal resto degli occupanti dell'abitacolo mediante filtraggio dinamico con sfocamento selettivo e rimozione dal fotogramma degli elementi inessenziali.

Nel caso in cui venga attivata anche la **fase di trasmissione dei dati** alle forze dell'ordine, il sistema **prevede un protocollo a consenso multiplo per l'identificazione** e la successiva memorizzazione dell'infrazione allo scopo di evitare, convenientemente, la registrazione di falsi allarmi riconducibili a situazioni altrimenti considerate lecite come, ad esempio, l'utilizzo del cellulare in viva voce o la sola ricezione di messaggi o aggiornamenti. Vantaggiosamente, gli eventi rilevabili dal dispositivo e le condizioni che ne determinano la classificazione come

LIM | *Life Is More*

infrazione sono definibili in base alle esigenze ed alla normativa vigente. In caso di rilevazione confermata di utilizzo improprio dello smartphone, il sistema passa dalla modalità di monitoraggio alla modalità di registrazione e segnalazione ad una piattaforma centralizzata di gestione delle comunicazioni dell'infrazione

5. NEEDS: Quali sono i problemi risolti

Il progetto LIM – “Life Is More”, nasce con l’obiettivo di diminuire il numero di incidenti stradali, causati dall’uso improprio del cellulare durante la guida.

E’ un dato di fatto che, a causa di innumerevoli fattori, la nostra quotidianità sia pervasa dall’utilizzo del cellulare, divenendo spesso uno strumento dal quale si pensa che non se ne possa fare a meno, anche durante la guida di un veicolo.

Questa dinamica comporta che un incidente su quattro sia causato dallo smartphone.

Il dispositivo LIM vuole contribuire a risolvere questo problema, utilizzando un sistema elettronico dotato di Intelligenza Artificiale capace di riconoscere ed inibire l’utilizzo improprio del cellulare durante la guida, emettendo un CIGOLIO SONORO come preavviso successivamente, dopo 3/5 secondi), scattando una foto comprovante l’infrazione ed inviando, mediante un apposito sistema telematico, la notifica della stessa ad un server centrale per le conseguenti determinazioni previste ai conducenti trasgressori (o eventualmente, se prevista la fase 3, direttamente alle FF.OO. per le successive sanzioni pecuniarie).

L’obiettivo commerciale è quello di arrivare a rendere obbligatorio l’utilizzo delle LIM e quindi omologarne la produzione, così come è avvenuto per le cinture di sicurezza.

L’obiettivo sociale è quello di salvaguardare la vita degli automobilisti e dei passeggeri.

Risulta evidente che l’utilizzo massimo dei dispositivi LIM, comporterà una serie di effetti indiretti, quali:

LIM | *Life Is More*

- 1) Mediante delle sinergie commerciali con le agenzie assicurative, potrebbero essere ridotti anche i premi assicurativi, proprio in ragione di un controllo più serato dello stile di guida dei conducenti;
- 2) Riduzione delle spese sanitarie da parte dello Stato concorrendo alla prevenzione di incidenti e ferimenti;
- 3) Incremento delle entrate per lo Stato derivanti dalle sanzioni comminate automaticamente per mezzo della piattaforma di gestione delle sanzioni, la quale garantirà introiti certi e tempistiche rapide;
- 4) Riduzione della necessità di adire le vie legali o ricorrere a contenziosi per eventuali sinistri;
- 5) Riduzione dei costi delle operazioni di pattuglia Forze dell'Ordine;

6. MARKET ANALYSIS

All'interno di questo capitolo viene analizzato il mercato di riferimento a cui è rivolto il progetto, illustrando nel particolare le caratteristiche comportamentali dei clienti obiettivo, le dimensioni del mercato e la concorrenza.

6.1 I trend e le dimensioni del Mercato

Come verrà evidenziato nel successivo capitolo relativo ai modelli di business, la proposizione di valore della startup sarà orientata ad intercettare differenti target, ovvero:

- 1) Aziende automobilistiche;
- 2) Agenzie Assicurative;
- 3) Telepass;
- 4) Consumers by E-Commerce;

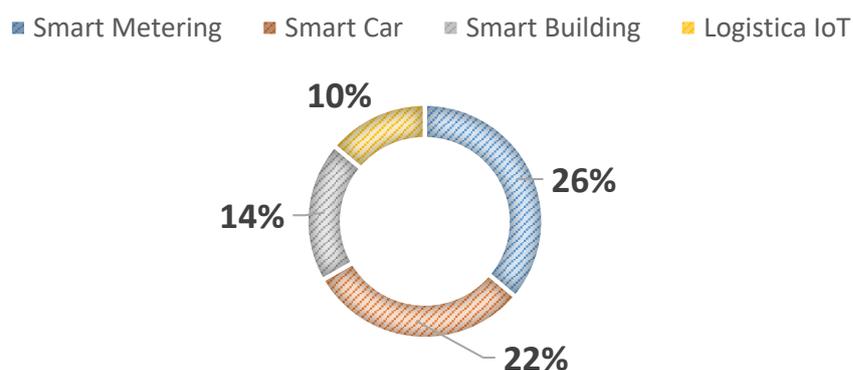
Risulta opportuno, prima di addentrarci nell'analisi dettagliata di quali potrebbero essere le motivazioni per le quali questi target dovrebbero collaborare e/o acquistare i dispositivi LIM, riportare alcuni dati che permettano di identificare lo scenario economico/industriale nel quale l'azienda si andrà a posizionare.

In particolare il dispositivo, in funzione della tecnologia di cui dispone, è corretto identificarlo come un device che permette di rendere il veicolo interconnesso. Per questo motivo risulta interessante riportare alcuni studi pubblicati dalla comunità europea

relativamente alle **SMART CAR**, secondo cui in Italia pare abbiano raggiunto una dimensione di circa 810 mln di €, secondi nell'ambito dell'Internet of Things solo al settore dello Smart Metering, che cuba circa 980 mln di €.

Fig. 2: IoT Italian Market

IOT ITALIAN MARKET



Secondo questo studio il settore delle smart car continueranno la propria crescita, grazie all'entrata in vigore il 31-03-2018, dell'obbligo normativo legato all'eCall (che prevede che tutti i nuovi modelli di auto e furgoni leggeri siano in grado di allertare automaticamente i servizi di soccorso in caso di incidente) e all'offerta sempre più ampia di servizi abilitati dalla connettività.

Per quanto concerne il **tema delle tecnologie che vengono utilizzate all'interno dell'intero mercato IoT**, sicuramente è corretto affermare che:

- ✓ **la sensoristica è stata la protagonista del 2017.** Con il passare del tempo si assiste a una progressiva miniaturizzazione dei dispositivi, alla riduzione dei consumi energetici e dei relativi costi e alla diffusione dei sensori in diversi contesti: dalle applicazioni smart per la casa ai dispositivi medicali in ambito sanitario, passando per il trasporto di persone e merci e i macchinari connessi in fabbrica.
- ✓ **Tra i protocolli di comunicazione a corto raggio, WiFi HaLow** è caratterizzato da una lenta evoluzione e diffusione, **mentre Bluetooth Low Energy** si sta iniziando a diffondere, anche se con qualche ritardo rispetto alle attese. Avanza invece a ritmi sostenuti lo sviluppo dei protocolli di comunicazione a lungo raggio, che offrono svariate possibilità di impiego sia indoor sia outdoor, mentre per il futuro ci sono grandi aspettative nei confronti del 5G, che favorirà ulteriormente lo sviluppo del mercato nei prossimi anni.
- ✓ **Il 2017 inoltre è stato l'anno degli assistenti vocali, in grado di generare importanti ricadute in termini di interoperabilità,** compatibilità dei dispositivi e sviluppo degli ecosistemi di sviluppatori: la diffusione degli assistenti vocali tramite altoparlanti intelligenti, iniziata nel 2014 con Amazon Echo (dotato dell'assistente vocale Alexa), ha subito un'accelerazione significativa con l'ingresso di Google Home (supportato da Google Assistant) a fine 2016 e da HomePod di Apple a inizio 2018. Tutto ciò sta portando dinamismo nel mercato, con la creazione di una nuova categoria di prodotti nel panorama della Smart Home.

CONNECTED CARS

Analizzando nello specifico invece **il mercato delle CONNECTED CARS**, secondo Business Insider la tecnologia a bordo degli autoveicoli è sempre più potente e sofisticata e permette ai costruttori prima di tutto di aumentare la sicurezza dell'auto, migliorare le performance e i sistemi di diagnostica; ma con la connessione a internet di ultima generazione (integrata nell'autoveicolo, non ottenuta attraverso un secondo device come uno smartphone) è possibile raccogliere dati del veicolo, dati ambientali, inviare aggiornamenti al sistema auto da remoto o effettuare il controllo, erogare servizi. L'auto diventa una piattaforma digitale.

Afferma il report di BI, che per **il 2020** il mercato dei servizi erogati attraverso la connessione internet dei veicoli, varrà circa **152 miliardi di dollari**; e sempre per il 2020 il **75% dei veicoli nel mondo sarà equipaggiato di hardware e software per connettersi alla rete**.

In Italia, come è stato riportato in precedenza, circa il **25% del parco macchine circolante (circa 11 Milioni)** può definirsi connesso.

La **tipologia di servizi** che possono essere offerti dalla **connected car** sono differenti e spaziano da quelli che afferiscono la sicurezza e l'esperienza alla guida (ad esempio, il servizio di alert per le condizioni meteo o di strada, localizzatori, trova parcheggi, ecc), fino all'intrattenimento.

Quest'ultimo settore varrà, secondo le stime, **13 miliardi entro il 2020** ed include l'offerta di applicazioni per lo streaming di musica o di video, o l'integrazione con social network, con skype, con whatsapp. Per fare un esempio di quanto già è in atto, molti dei principali costruttori (BMW, Volvo, Opel) soprattutto se hanno modelli di punta rivolti a un target

giovane, hanno integrato Spotify, divenuto il più noto servizio di musica streaming del mondo.

Grazie ad Android, le case costruttrici danno già la possibilità agli automobilisti di usare il sistema operativo ormai diffuso in tutto il mondo (e per questo familiare) integrandolo con le potenzialità di un sistema di infotainment centralizzato (navigazione, chiamate, musica, ecc) per far vivere un'esperienza completa all'interno dell'abitacolo e durante i viaggi (garantendo una sorta di sicurezza ulteriore, come previsto dalle norme europee citate in precedenza, ed evitare distrazioni alla guida).

Secondo un report pubblicato recentemente da Nielsen, già oggi un conducente su cinque utilizza automobili con presenza di tecnologie evolute. Questo trend è in forte crescita, anche per le continue innovazioni che le aziende stanno introducendo nelle automobili.

Le automobili connesse sono per lo più guidate da uomini (58%). Il 90% ammette di guidare ogni giorno ed il 52% dichiara di spendere più di un'ora al giorno nell'abitacolo della propria auto.

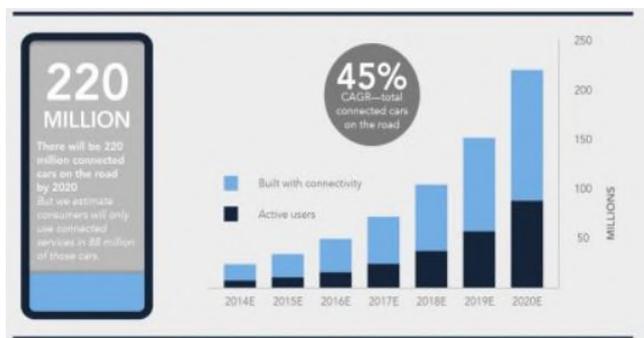
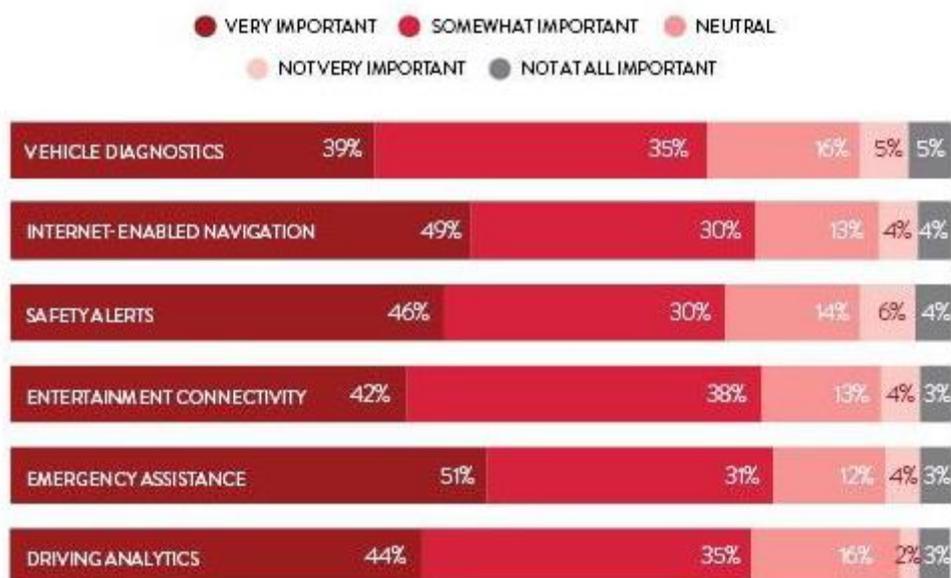
Il 63% delle persone ammette di cercare automobili tecnologicamente avanzate durante il processo di acquisto.

Durante l'acquisto di una connected car, le persone sono influenzate dalla seguente serie di fattori:

- la possibilità di navigazione Internet (79%)
- gli avvisi di sicurezza (76%)

- la diagnostica del veicolo (74%)
- l'intrattenimento, come i comandi vocali per le comunicazioni e lo streaming audio (80%)

Fonte: Business Insider

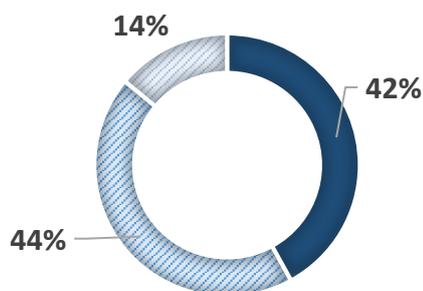


Secondo la rivista Business Insider, il tasso di crescita composito annuale delle auto costruite con tecnologie IoT è stato del 45% dal 2014. Si stima che entro 2 anni le connected cars ammonteranno a 220 milioni di unità. Molte tecnologie che sono

LIM | *Life Is More*

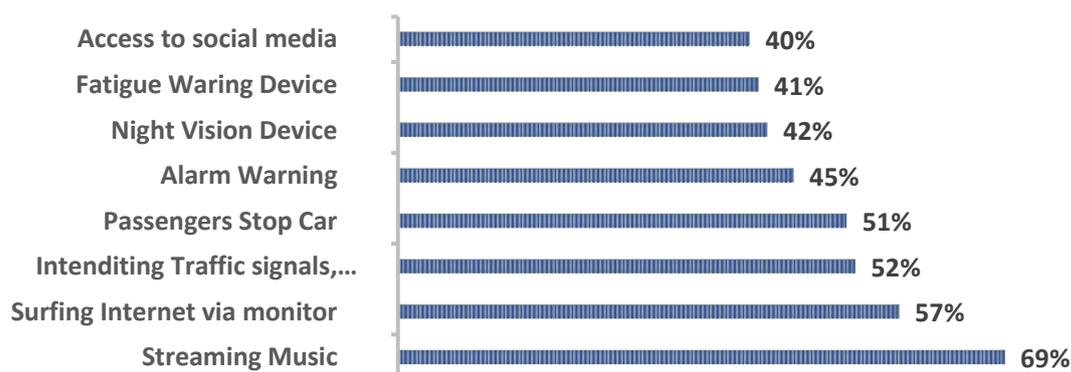
presenti nelle auto però non sono utilizzate da molti utenti, tanto che il numero di utenti attivi, rispetto al numero di auto connesse è minore.

Secondo la ricerca il **44% delle persone non conosce** l'esistenza di molti dei servizi di connessione offerti da questo tipo di vetture, il **42% non li sa usare** e solo il **14% ha dimestichezza** con la materia.



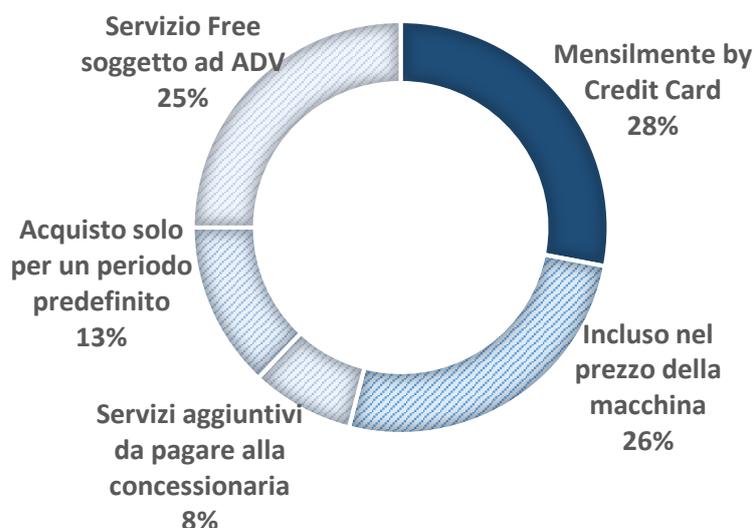
Nella grafica seguente è possibile visualizzare l'utilizzo dei servizi di connettività all'interno delle automobili. Il servizio di streaming musicale è quello più richiesto, seguito da

applicativi per la sicurezza stradale e l'entertainment.

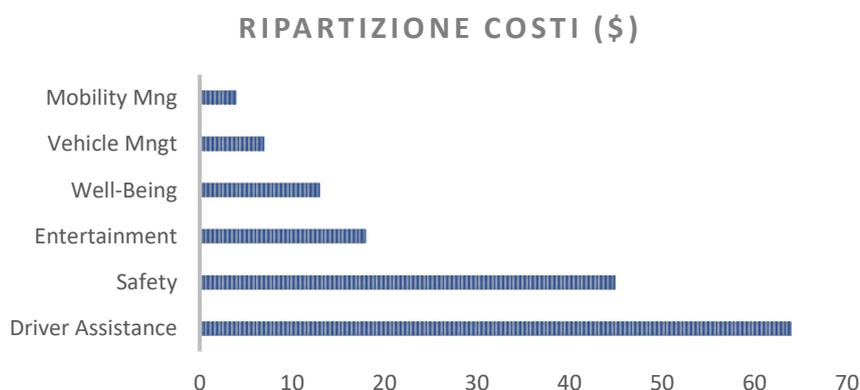


LIM | *Life Is More*

Dalla ricerca si evincono inoltre le modalità con cui i consumatori sono soliti pagare i servizi di connettività:



Al Mondo nel 2017 sono state vendute connected car per un valore di circa 1,1 T\$, ed entro il 2020 arriverà a toccare i 2,3 T\$, mentre come già spiegato in precedenza il valore degli hardware e software installati all'interno delle autovetture oscillerà intorno ai 152 B\$ ottenuti attraverso:



LIM | *Life Is More*

Il mercato delle connected cars sta crescendo in maniera vertiginosa anche grazie alle sinergie sempre più diffuse tra Aziende Costruttrici, Digital&Software Companies, TLC, e Startup.



IL MERCATO AUTOMOBILISTICO IN EUROPA ED IN ITALIA

Secondo quanto pubblicato dall'ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industriale automobilistica italiana) il **mercato automobilistico europeo nel 2018** si chiude con una leggera flessione del **-0.04%, con 15.624.486 veicoli immatricolati.**

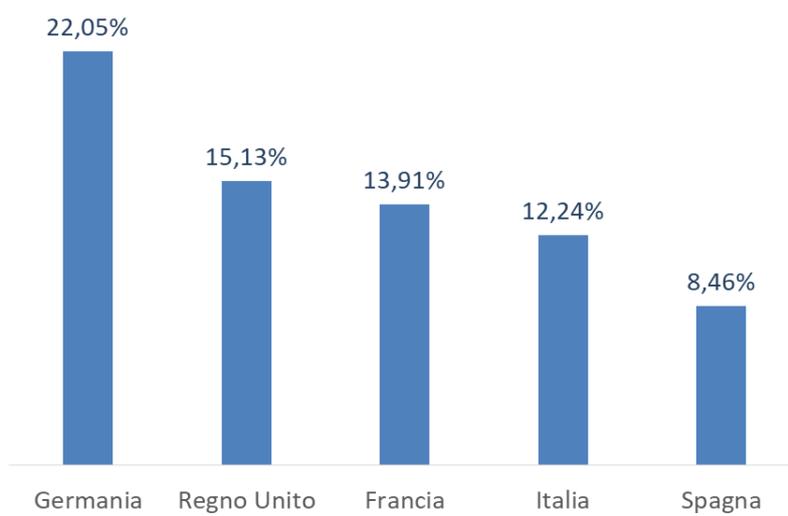
A determinare questo risultato è stato anche l'andamento di dicembre 2018 che, con un dato di -8,7%, risulta essere il quarto mese consecutivo di calo dopo il boom di immatricolazioni di agosto in vista delle nuove omologazioni WLTP partite a settembre.

A dare all'Europa dell'auto un segno di fragile stabilità ci hanno pensato i risultati altalenanti dei principali mercati continentali, con il calo di:

- Germania (-0,2%), 3,44 milioni di immatricolazioni;
- Italia (-3,1%), 1,91 milioni di immatricolazioni;
- Regno Unito (-6,8%), 2,36 milioni di immatricolazioni;
- Francia (+3,0%), 2,17 milioni di immatricolazioni;
- Spagna (+7,0%), 1,32 milioni di immatricolazioni;

A sostenere il mercato ed ad evitare un calo ancora più consistente ci sono poi i buoni risultati Romania (+23,1%), Ungheria (+17,5%) e Polonia (+9,4%). Il sesto mercato continentale, il Belgio, segna invece un +0,6%.

PRINCIPALI MERCATI AUTOMOBILISTICI CE 2018



Le migliori performance in termini di **marche a livello europeo**:

- 1) **Wolkswagen**, solitaria in testa con una leggera crescita.
- 2) **Renault** controlla il secondo posto,
- 3) **Ford** resta terza.
- 4) **Peugeot** grazie ad un'annata di buona crescita, trainata dai SUV.
- 5) Poi **Opel, Mercedes, BMW, Audi e Fiat**.

Relativamente alla variazione YoY è doveroso registrare la performance della Jeep Compass con un +55,6%, la Seat mantiene il secondo posto annuale con un +12,8%. Dacia è arrivata vicina, +11,7%. Fra le marche con la peggiore annata vediamo Land Rover a -14%, Nissan a -12,8% e Audi a -12,4. Ma nemmeno Fiat può rallegrarsi, perché si trova subito prima a -8,8%.

LIM | Life Is More

Il marchio WG permette di far primeggiare l'intero gruppo che porta il suo nome, mentre secondo ed in forte crescita è il **gruppo PSA** (Peugeot, Citroën, DS, Opel e Vauxhall Motors), che ha messo a segno un poderoso +32,5%; il merito è del +156,2% di Opel, mentre Peugeot e Citroen si attestano entrambi su un più fisiologico +5,0%. Terzo e in leggero miglioramento è il gruppo Renault (+0,8%) che contrappone il +11,7% di Dacia al meno entusiasmante -3,9% del marchio Renault

Classifica 2018 per Brand. Fonte: Motor1.com

	Dicembre					Gennaio - Dicembre				
	Quota %		Unità vendute		Var. %	Quota %		Unità vendute		Var. %
	2018	2017	2018	2017	18/17	2018	2017	2018	2017	18/17
VOLKSWAGEN	11,5	11,2	119.218	127.108	-6,2	11,2	10,9	1.752.162	1.706.431	+2,7
RENAULT	7,6	9,0	79.020	101.914	-22,5	7,1	7,4	1.105.778	1.150.686	-3,9
FORD	6,3	6,0	65.443	68.713	-4,8	6,4	6,5	994.397	1.018.436	-2,4
PEUGEOT	6,1	6,3	63.788	71.454	-10,7	6,2	5,9	971.437	924.953	+5,0
OPEL	5,3	5,1	54.862	58.239	-5,8	5,7	2,2	884.412	920.888	-4,1
MERCEDES	6,6	5,5	69.039	62.251	+10,9	5,6	5,7	871.221	893.574	-2,5
BMW	6,2	6,3	64.309	72.109	-10,8	5,2	5,3	815.179	827.755	-1,5
AUDI	4,3	4,9	44.646	55.474	-19,5	4,6	5,3	724.168	826.394	-12,4
FIAT	3,8	3,8	39.240	43.402	-9,6	4,6	5,0	711.285	779.522	-8,8
SKODA	4,7	4,4	48.627	49.952	-2,7	4,7	4,5	729.224	705.232	+3,4
TOYOTA	4,0	4,1	41.840	46.802	-10,6	4,6	4,4	713.374	686.757	+3,9
CITROEN	3,7	3,3	38.658	37.750	+2,4	3,8	3,6	598.254	569.822	+5,0
NISSAN	2,6	3,3	26.844	37.744	-28,9	3,2	3,6	493.862	566.516	-12,8
HYUNDAI	3,5	3,5	35.994	39.763	-9,5	3,5	3,3	543.292	523.047	+3,9
DACIA	3,9	3,7	40.291	41.574	-3,1	3,4	3,0	528.249	472.816	+11,7

IN ITALIA

Secondo quanto pubblicato dall'ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industriale automobilistica italiana) il mercato automobilistico italiano nel 2017 aveva registrato un aumento della produzione del 3,5% con 1.142.210 unità, così ripartite: autovetture 742.642 (+4,2%), 332.112 veicoli commerciali (-3,6%) e 67.456 veicoli industriali (+47%).

Il valore cumulato diventava pari a 1.971.345 se vengono considerate le auto vendute e non solo quelle prodotte.

I dati registrati nel 2018 sono purtroppo meno performanti, si registra un calo nelle immatricolazioni del 3,11%, portando il valore totale a **1.910.025 autoveicoli**.

Vengo riportate di seguito delle tabelle indicative del mercato degli autoveicoli che vengono considerati in target, costituiti dalle vetture immatricolate, sul quale poter installare il dispositivo LIM. In funzione di questo decremento è possibile osservare la leggera flessione del 2018 dopo alcuni anni di crescita:

MARKET TOT VEICOLI OBIETTIVO	Anno	Auto	Motocicli	Autobus	Autocarri Trasporto Merci	Rimorchi Semirimorchi Trasporto Merci
47.874.524	2012	37.059.078	6.479.580	99.454	3.985.967	250.445
47.703.082	2013	36.942.833	6.478.217	98.468	3.934.998	248.566
47.837.143	2014	37.061.263	6.502.171	97.833	3.927.890	247.986
48.162.991	2015	37.332.024	6.540.201	97.910	3.940.997	251.859
48.833.706	2016	37.857.238	6.603.521	97.738	4.015.784	259.425
49.514.070	2017	38.389.841	6.667.454	97.566	4.091.990	267.218
47.974.182	2018	37.195.917	6.460.096	94.532	3.964.729	258.908

Il mercato degli autoveicoli italiano è il quarto mercato europeo, dopo Germania, Regno Unito e Francia, in cui circa la metà delle immatricolazioni nel 2018 ha riguardato autovetture ad alimentazione DIESEL, per questo motivo gli operatori del settore hanno mostrato molta preoccupazione a fronte del decreto governativo che stabilisce 'applicazione di un "malus"

per gli acquirenti di nuove autovetture con emissioni di CO2 superiori a 160 g/km, che parte da 1.100 euro fino ad arrivare a 2.500. Vetture di ultima generazione che in termini di impatto ambientale sono molto più virtuose di quelle con oltre 15 anni di età che continuerebbero a circolare sulle nostre strade.

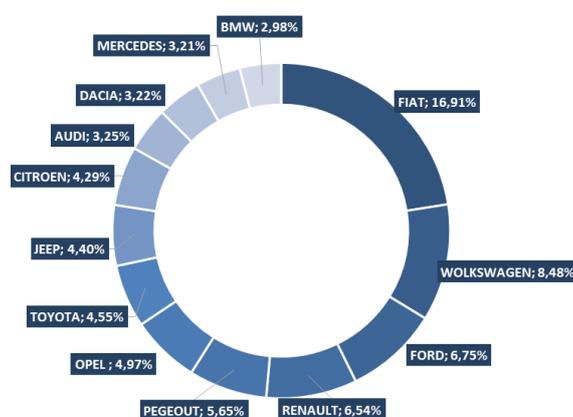
Il volume delle autovetture destinate all'estero rappresentano il 56% della produzione domestica, con una crescita del 3,6% YoY. E' interessante osservare come i modelli AlfaRomeo Stelvio, Maserati Levante, Jeep Renegade e Fiat 500X abbiano trainato il segmento SUV, arrivando a cubare il 49% della produzione totale contro il 7,7% del 2014.

Il mercato italiano è dominato dal Gruppo Fiat –Crysler, di seguito vengono riportate delle tabelle del report di ANFIA dell'anno 2016, che però permettono di comprendere da quali aziende sono occupate le prime posizioni:

- Top 10 Benzina -Petrol			- Top 10 diesel		
	Modelli/Models	2016		Modelli/Models	2016
1	Fiat Panda	96.411	1	Fiat 500x	41.673
2	Lancia Ypsilon	42.602	2	Fiat 500L	38.492
3	Fiat 500	38.631	3	Renault Clio	33.504
4	Fiat Punto	27.777	4	Jeep Renegade	32.017
5	Volkswagen Polo	23.451	5	Fiat Panda	28.861
6	Mcc Fortwo	19.460	6	Nissan Qashqai	25.380
7	Toyota Yaris	15.000	7	Volkswagen Golf	22.829
8	Peugeot 208	13.984	8	Renault Captur	21.831
9	Renault Clio	13.916	9	Hyundai Tucson	21.653
10	Citroen C3	13.820	10	Volkswagen Polo	19.668

- Top 10 Benzina/Metano - Petrol/CNG			- Top Ibride/Hybrids		
	Modelli/Models	2016		Modelli/Models	2016
1	Fiat Panda	11.242	1	Toyota Yaris	16.601
2	Volkswagen Golf	7.982	2	Toyota Auris	9.214
3	Fiat Punto	5.729	3	Toyota Rav4	4.368
4	Volkswagen Up	3.118	4	Toyota Lexus Nx	2.640
5	Lancia Ypsilon	2.482	5	Toyota Prius	845
6	Skoda Octavia	2.008	6	Toyota C-Hr	657
7	Fiat 500L	1.957	7	Toyota Lexus Rx	633
8	Fiat Qubo	1.637	8	Toyota Lexus Ct	630
9	Seat Leon	1.492	9	Kia Niro	267
10	Audi A3	1.340	10	Hyundai Ioniq	265

Nel seguente grafico viene invece riportata la suddivisione del mercato nazionale nel 2018, in termini di volumi venduti:



PRINCIPALI BRAND VENDUTI IN ITALIA 2018

In particolare il **trade degli autoveicoli in Italia** misura circa **46 mld di euro**, con il 71,5% del fatturato generato da Brand stranieri, ovvero **33,27 mld di euro**.

L'export dei brand italiani è pari a **23.69 mld di euro**, ovvero il 5,3% del totale esportato. Questi valori giustificano una bilancia commerciale con un saldo negativo (-9,6 mld di euro), a differenza i Francia e Germania, dove la penetrazione dei costruttori esteri è di molto inferiore. I gruppi francesi detengono il 24% del mercato italiano delle autovetture e i marchi tedeschi il 22% (con Ford Europa il 29%). In Francia i costruttori francesi hanno una quota di mercato del 54,5% e quelli esteri del 45,5%. In Germania il mercato auto si compone per il 69% di brand tedeschi (di cui il 61% di auto "made in Germany") e per il 31% di brand esteri.

LA COMPONENTISTICA AUTOMOTIVE

E' molto interessante quanto l'Italia sia tra i paesi leader in Europa e nel Mondo nel settore della componentistica automotive.

Il comparto rappresenta da più di vent'anni una realtà positiva della bilancia commerciale. Nel 2017, il **valore delle esportazioni** del settore dei componenti per autoveicoli (che considera anche i trasferimenti intra-aziendali) cresce del 6% rispetto al 2016 ed ammonta a **21,2 miliardi di euro, ovvero il 45,16% del mercato nazionale**; l'import vale 15,4 miliardi di euro, in aumento tendenziale del 6%. Il trade del settore genera un saldo commerciale positivo di circa 5,7 miliardi di euro, circa 327 milioni in più del saldo 2016 (+6%).

Il fatturato complessivo generato dalle aziende italiane che si occupano di componentistica automotive in Italia, tra import ed export è pari a **46,5 mld di euro**, che se aggiunti ai 15,4 mld di € dell'import, si arriva alla cifra complessiva di 61,4 mld di €.

E' interessante riportare un dato ulteriore relativo alle attività di Ricerca e Sviluppo, in quanto crescono le aziende che realizzano progetti mediante collaborazioni esterne e sono il 49% quelle che hanno investito su industria 4.0. In particolare sono stati investiti **1,7 miliardi di euro in R&S intra-muros dalle attività produttive** dirette dell'industria automotive, pari al 13,2% della Spesa totale in R&S (incluso agricoltura e estrazioni) e il 18,8% della spesa in R&S dell'industria manifatturiera.

INCIDENTI ED INFRAZIONI PER USO DEL CELLULARE IN ITALIA

In riferimento a questo argomento è stato condotto uno studio su alcuni dati riportati da alcuni quotidiani nazionali, basati sui dati ISTAT 2017.

Secondo l'ANAS il 90% degli incidenti stradali è causato da un cattivo comportamento del guidatore e, come mostrano i dati degli ultimi anni, tra le cause che mettono a rischio la sicurezza di chi guida c'è soprattutto la distrazione. Una delle maggiori fonti di distrazione è evidentemente l'utilizzo del telefono cellulare, tanto che secondo l'Istat un incidente su quattro è causato dall'uso improprio dello smartphone durante la guida.

Nel **2017 in Italia** si sono registrati circa **174.933 incidenti con lesioni alle persone**, che hanno provocato **246.750 feriti e 3.378 decessi**, 1,4% (+95) in più rispetto ai 3283 del 2016, di cui:

- 2319 conducenti;
- 459 passeggeri;
- 600 pedoni;

Stando alle statistiche quindi ogni giorno avvengono mediamente circa 480 incidenti, provocando 676 feriti e 8 morti. Essendo un incidente su 4 causato dall'uso del telefonino, i numeri restano impietosi anche per questa tipologia di causa, ovvero lo **smartphone provocherebbe:**

- a) 43.700 incidenti l'anno – circa 119 incidenti al giorno;
- b) 61.687 feriti l'anno – circa 169 feriti al giorno;
- c) 844 morti l'anno – circa 2 morti al giorno;

E' doveroso sottolineare che, benchè ci sia stato questo piccolo aumento nel 2017, il periodo 2010-2016 ha visto un decremento costante a livello nazionale ed europeo del numero di incidenti, anche mortali.

Nel documento pubblicato dal ministero dei trasporti ed infrastrutture, recettivo della pianificazione comunitaria messa in atto per il prossimo biennio, è possibile evincere che L'Italia è infatti uno degli 8 paesi che hanno registrato un aumento del numero dei decessi nel corso dell'ultimo anno. La percentuale media di riduzione della mortalità in Europa tra il 2010 ed il 2017 è stata di -2,85% circa, ma per raggiungere l'obiettivo prefissato era stata inizialmente calcolata una percentuale pari al -6,7% annuo nel corso di tutto il decennio. Adesso, visto il rallentamento registrato nei primi 4 anni della decade, l'incremento del 2015, e nonostante le contenute riduzioni degli ultimi 2 anni, si rende necessario un decremento della mortalità molto più rapido nel corso del conclusivo triennio 2018-2020, stimato attorno al 14,5% annuo.

A questo punto il raggiungimento dell'obiettivo appare quindi sempre più complicato, soprattutto se le politiche degli stati membri continuano ad essere caratterizzate da una mancanza di azioni mirate.

Le azioni da intraprendere che possono produrre un effetto rapido sulla sicurezza stradale, sempre vincolate dalla volontà dei singoli governi, sono da ricercarsi nella più stretta applicazione del rispetto delle norme stradali e nell'individuazione ed adeguato trattamento delle tratte stradali a rischio più elevato. Nel 2017 ci sono state circa 6.300 vittime della strada in meno rispetto al 2010 in Europa, ma avrebbero dovuto essere 12.150 in meno se il ritmo

annuale di riduzione si fosse mantenuto, come previsto inizialmente dall'obiettivo, attorno al 6,7% ogni anno.

Vi sono quindi circa 5.850 vite che avrebbero dovuto essere risparmiate nel corso degli ultimi 6 anni, ma che invece rientrano purtroppo nel conteggio delle persone decedute.

In tutta la **Comunità Europea nel 2017 si sono registrate 25.287 vittime per incidenti stradali**, che appaiono un numero spaventoso, ma che fanno ben sperare se si pensano alle circa 50.000 vittime che si registravano al principio degli anni 2000.

6.2 Analisi della domanda e dei targets obiettivo

Il modello di business è articolato sviluppando un canale B2B ed un altro B2C. Nel primo caso l'obiettivo è intercettare le aziende automobilistiche, sia direttamente che indirettamente, attraverso i fornitori di componentistica elettrica ed elettronica.

Il canale B2C sarà invece sviluppato attraverso la creazione di un portale e-commerce appositamente orientato ad acquisire utenti in target con la proposta di valore sino ad ora espressa.

Per individuare l'utente target è stato necessario ricorrere alle **buyer personas**, ovvero dei **profili creati per identificare il segmento di mercato specifico a cui l'azienda vuole rivolgere la propria offerta**. Il profilo creato tiene conto non solo delle classiche specifiche comportamentali, demografiche e geografiche, ma è caratterizzato anche da elementi aggiuntivi non apparentemente connessi all'acquisto del servizio, come aspetti caratteriali,

familiari, hobbies ed interessi vari, ma che in maniera indiretta potranno incidere sulle decisioni di acquisto di ogni singolo cliente. La capacità di rilevare tutte queste caratteristiche comportamentali del target individuato, permetterà all'azienda di comprendere al meglio lo schema di pensiero



adottato dal potenziale cliente. Solo grazie a quest'approfondimento sarà possibile, come spiega David Meerman Scott all'interno del suo libro sul neuromarketing, riuscire a pensare esattamente come farebbe il proprio cliente ed identificare gli obiettivi e le ragioni che guidano il loro comportamento, oltre alle modalità e alle tempistiche di acquisto.

Questo studio è propedeutico allo sviluppo di una strategia di marketing quanto più efficiente ed efficace possibile.

Per la creazione di questo identikit è necessario utilizzare una serie di strumenti di indagini come le interviste dirette, i questionari online oppure i differenti tools offerti dai vari social media (Facebook Audience Insights e Facebook Polls ma anche Google Analytics).

Entrando nello specifico delle informazioni che risulta opportuno rilevare è possibile osservare che:

a) **I dati socio-demografici** consentono di «empatizzare» con le buyer personas, dando loro una forma umana, un volto e un'identità. Le informazioni da rilevare sono:

- l'età,
- il sesso,
- la provenienza,
- il livello d'istruzione,
- l'occupazione,
- il reddito,
- numero di figli e nucleo familiare

b) **I dati Psicografici** permettono di comprendere come ragiona il cliente obiettivo, poiché sono inerenti a:

- Personalità,
- Sistema di valori,
- Pregiudizi,
- Paure e frustrazioni,
- Interessi e hobbies,
- Stile di vita,

Questa tipologia di dati risulta estremamente importante poiché, valutati contestualmente alla precedente area permette di estrapolare la struttura decisionale basica del potenziale cliente. L'unione dei dati demografici e psicologici permettono di comprendere sia aspetti di natura tecnica (capacità di spesa, competenze etc) sia aspetti emozionali legati ai valori legati al carattere ed alla personalità del cliente finale.

Quando si identifica il target a cui dedicare la propria offerta è necessario comprendere i tratti caratteriali del consumatore, ovvero se è una persona generalmente impulsiva, emotiva o razionale, se tende al risparmio (magari avendo anche dei figli) oppure ha un atteggiamento da consumatore compulsivo.

Un altro aspetto importante riguarda il **sistema di valori predominante** per ogni buyer persona, cioè quali sono i principi morali da non infrangere, che tipo di comunicazione o azione di marketing potrebbe andare contro i principi etici di una determinata tipologia di consumatore.

Sempre nell'ambito delle caratteristiche psicologiche dei potenziali acquirenti è doveroso specificare anche gli eventuali **pregiudizi o preconcetti, convenzioni e opinioni** che le persone hanno relativamente ai più svariati argomenti che possono in qualche modo interferire con la valutazione di un prodotto o di un messaggio pubblicitario e devono essere individuati e presi in considerazione.

Importante, poi, ottenere anche dati sul contesto in cui si muove il cliente, sulle **abitudini e sullo stile di vita**. In questa categoria possono rientrare gli interessi personali, il tipo di locali frequentati, il tipo di vacanze preferite e le attività praticate **nel tempo libero**.

c) OBIETTIVI, BISOGNI E MOTIVAZIONI

Conoscere le motivazioni, le priorità e i bisogni che portano i clienti a cercare una determinata soluzione, a risolvere un problema, a informarsi sui diversi marchi che offrono un determinato servizio o a comprare un determinato prodotto è essenziale per sapere su cosa focalizzare gli sforzi economici e per identificare gli elementi o le caratteristiche da mettere in risalto nella comunicazione di un prodotto o di un marchio.

d) Limiti e Barriere all'acquisto

Un'altro importante elemento da analizzare nel dettaglio è la percezione che i clienti hanno del marchio o dei relativi prodotti. Conoscere i preconcetti, le opinioni e le critiche che i consumatori hanno da muovere a una determinata soluzione consentirà ai brand di rispondere di conseguenza, proponendo dei cambiamenti sulla base delle diverse problematiche individuate. Inoltre, una volta identificati gli eventuali ostacoli all'acquisto, cioè tutto ciò che potrebbe portare un cliente a decidere di non voler acquistare più il

prodotto o neanche provarlo, le aziende possono creare una comunicazione che consenta di superare questi ostacoli.

e) CRITERI DECISIONALI

Sapere cosa spinge i consumatori a scegliere un brand a scapito di un altro è di grande importanza per le aziende, poiché permette non solo di capire quali sono i vantaggi che rendono il proprio prodotto essenziale per un determinato target, ma anche le problematiche che fanno sì che esso preferisca la soluzione offerta da un competitor.

f) BUYER JOURNEY

L'analisi del buyer journey è essenziale innanzitutto per comprendere quali sono i punti di contatto con l'azienda che consentiranno di raggiungere il cliente in maniera efficace, ispirando fiducia e andando incontro a quelle che sono le preferenze di fruizione dei contenuti e di ricerca delle informazioni. È necessario conoscere il processo o la strada percorsa dai clienti prima di arrivare all'acquisto del prodotto, così da comprendere quali sono state eventuali difficoltà o problematiche e come superarle.

È quindi di grande interesse ottenere dati su tutti i soggetti che possono intervenire nel processo di acquisto, chiedendo per esempio all'utente il tipo di fonti che utilizza quando cerca informazioni su prodotti o servizi e attraverso quali canali di solito riceve o preferirebbe ricevere comunicazioni commerciali (per esempio social network, email, televisione, cartelloni stradali, etc.).

LA CONCORRENZA – INTELLECTUAL PROPERTY

I dispositivi LIM sono protetti da brevetto depositato a livello europeo. Sarà fondamentale estenderlo a livello WorldWide.

La tecnologia non è difficilmente replicabile, un'azienda che produce componentistica IoT in questo settore, in maniera molto rapida, potrebbe produrre un sistema elettronico come quello definito.

E' stato fondamentale tutelare questa invenzione con un brevetto registrato.

7. MODELLO DI BUSINESS & MILESTONES

Il modello di business dell'azienda non prevede la creazione di una compagine organizzativa che gestisca in parte internamente il ciclo produttivo ed in parte in outsourcing.

Come è stato spiegato nei capitoli precedenti, il dispositivo sarà dotato di un **cervello di intelligenza artificiale, la cui programmazione e configurazione sarà demandata all'organico dell'azienda**, mentre le componenti fisiche del dispositivo saranno demandate alla produzione di partner terzi. L'obiettivo, specialmente nella fase di avviamento dell'attività, è quello di avere una struttura leggera, in cui la startup controlli esclusivamente la fase di produzione software e la parte commerciale, quest'ultima con un'intensità differente a seconda del canale attivato.

Il dispositivo fisico potrà essere realizzato da numerosi fornitori, sia in Italia che all'Estero, e nulla osta inoltre che siano aziende fornitrici di componentistica automotive, già operativi all'interno della filiera industriale italiana.

L'azienda monetizzerà vendendo i dispositivi/brevetto LIM all'interno di canali B2B, B2B2C e B2C.

In tutti i canali l'obiettivo è trovare un accordo o per la vendita del dispositivo finito all'interno dell'automobile oppure per vendere i diritti per l'utilizzo del brevetto.

Nel caso del **canale B2C**, la strategia è quella di creare una piattaforma di e-commerce, all'interno della quale qualsiasi utente potrà acquistare il dispositivo ed attaccarlo alla propria auto, così come avviene per altri normali dispositivi.

In questo caso l'utente acquisterà il prodotto pagandolo un **importo pari a 160 €**, significativamente superiore al prezzo applicato nei canali B2B e B2B2C.

Il canale B2B puro sarà sviluppato attraverso la commercializzazione del dispositivo direttamente alle aziende private che dispongono di flotte aziendali. Il prezzo di vendita a questa tipologia di aziende sarà pari a 11 euro per device.

Il canale B2B2C sarà invece caratterizzato dalle partnership con:

- 1) **Telepass**;
- 2) **Agenzie Assicurative**;

nel primo caso la strategia prevederebbe di utilizzare **Telepass** come canale per la vendita del dispositivo, richiedendo per ogni device venduto con il co-marketing l'importo **di euro 95**.

La strategia di collaborare con le agenzie assicurative segue il medesimo fil rouge dei dispositivi Black Box già in commercio oggi e che hanno avuto una crescita vertiginosa negli ultimi anni, in particolare:

- L'agenzia assicurativa che deciderà di stringere un accordo commerciale con la startup, potrà inserire nella propria offerta commerciale da proporre ai propri clienti la dotazione per un minimo di 3 anni della LIM all'interno del veicolo. Questa installazione, così come nelle

black box, permetterà di ridurre il premio assicurativo annuale che ogni automobilista dovrebbe pagare. Il dispositivo risulterà per il cliente finale in comodato d'uso gratuito, mentre l'agenzia dovrà pagare una quota annuale alla startup per singolo dispositivo installato ed attivo. **La quota è stata stabilita essere pari ad euro 80.**

Il prezzo risulta minore rispetto a quello offerto a Telepass, ma per il semplice motivo che la quota da pagare da parte delle agenzie risulta annuale e quindi reiterativa,

All'interno del capitolo legato al piano finanziario, ed all'interno del file excel allegato, sarà possibile osservare l'evoluzione in termini quantitative delle KPIs più significative, mentre di seguito vengono riportati altri due indicatori molto interessanti, ossia il CAC ed il LFT, a testimonianza che il modello risulti anche sostenibile.

E' interessante osservare l'evoluzione del costo di acquisizione del cliente, comparato con il LFT, il Life Time Value generato dai clienti dell'azienda.

Per uno sviluppo sano del business la LFT deve essere maggiore del CPLU e del CPA, al fine di ottenere un margine operativo lordo positivo.

Per poter calcolare queste grandezze è opportuno sottolineare alcuni aspetti:

- L'azienda acquisisce clienti offline ed online;
- Bisogna distinguere tra il costo di acquisizione del cliente Business che va paragonato al LTV generato nel tempo dal singolo cliente.

LIM | *Life Is More*

COSTO ACQUISIZIONE CLIENTE	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
COSTO MARKETING on line ed offline	€ 38.535,00	€ 61.422,74	€ 275.807,42	€ 956.326,18	€ 3.287.940,29
MARKETING&SALES PERSONELL	€ 71.666,67	€ 190.000,00	€ 330.000,00	€ 480.000,00	€ 505.000,00
Total Overheads & Administrative Costs	€ 16.440,00	€ 58.640,00	€ 132.280,00	€ 142.280,00	€ 152.280,00
TOTALE COSTO DI ACQUISIZIONE	€ 126.642	€ 310.063	€ 738.087	€ 1.578.606	€ 3.945.220
COSTO ACQUISIZIONE CLIENTI	€ 63,32	€ 55,71	€ 35,36	€ 19,95	€ 13,18

LTV		http://www.themarketingfreaks.com/2016/02/clv-il-customer-life-time-value-per-il-marketing/	
1° METHOD			
N° acquisti da un cliente fidelizzato nei 4 anni		1	
Prezzo medio prodotto	€	95,00	
	LTV €	95,00	
2° METHOD			
EBITDA		15%	
N° acquisti da un cliente fidelizzato nei 4 anni		1	
Prezzo medio prodotto	€	95,00	
	LTV €	14,28	
3° METHOD			
RETENTION RATE		91%	
EBITDA/N° DI VENDITE	€	109,77	
Discounted Rate		25%	
	LTV €	293,80	

LTV MEDIO

€ 134,36

Dalla tabella si evince che il business produce un CaC sempre minore al LTV generato dal cliente acquisito. Questo significa che benchè i costi di acquisizioni potrebbero essere significativi, i fatturati che generano i singoli clienti possono essere costanti ed interessanti.

LIM | *Life Is More*

MILESTONES



miro

8) STRATEGIE DI MARKETING ONLINE ED OFFLINE

All'interno di questo paragrafo verranno riportate le strategie che verranno messe in atto per l'acquisizione dei target, sia online che offline.

All'interno del paragrafo 4 e del paragrafo 7, sono state individuate delle caratteristiche legate al prodotto ed ai canali distributivi all'interno dei quali attivare le vendite del prodotto, mentre a seguire vengono indicate le strategie comunicative da attivare per raggiungere la clientela target.

E' stato ipotizzato un budget da destinare alle attività di marketing online ed offline in funzione del fatturato generato, che oscillerà dal 21% del primo anno al 10% del quinto anno.

Il 80% di tali importi sarà destinato a campagne di marketing offline ed on field, mentre l'ulteriore 20% sarà destinato a campagne online. Questo tipo di approccio si deve principalmente alla tipologia di Business, caratterizzato principalmente da un canale B2B e B2B2C, che difficilmente potrebbero essere intercettati da una campagna massiva attraverso i canali online. Benchè l'utilizzatore finale sia il consumer, LIM rivolge la sua proposta di valore alle aziende, che dovranno essere contattate mediante attività di:

- Telemarketing;
- Fiere, Eventi, Roadshow;
- Riviste specializzate

Tuttavia dovranno essere gestiti ed ottimizzati tutti i canali online, necessari, facendo particolare attenzione alle strategie

- DEM (Direct Email Marketing)
- LinkedIn
- Riviste online specializzate

Le attività di telemarketing saranno gestite da personale interno, così come anche le campagne di email marketing e linkedin, mentre sarà necessario effettuare una programmazione attenta per quanto concerne sia le fiere di settore a cui partecipare, nonché l'attivazione di pubblicità a pagamento su riviste specializzate, che avendo anche il veicolo online, permetteranno di veicolare la pubblicità in entrambi i canali. Nella tabella seguente è stata fatta una budgettizzazione delle spese di marketing, allocando 80% della spesa alla promozione offline, ma risulta doveroso specificare che il budget dedicato alle riviste specializzate offline servirà a finanziare anche la promozione su riviste online.

ATTIVITÀ DI MKT Online & Offline	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
HP % Sales	21,00%	10,00%	12,00%	11,00%	10,00%
TOTALE MARK OFFLINE & ONLINE	€ 35.858	€ 53.577	€ 237.386	€ 814.035	€ 2.776.051
WEB MARKETING	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Budget SEO - REFERRAL	10%	10%	10%	10%	10%
Budget Social Media (LinkedIn_Facebook_etc)	35%	35%	35%	35%	35%
Budget SEM - PAID SEARCH E PAID DISPLAY (GOOGLE ADV)	20%	20%	20%	20%	20%
Direct Email MKT	35%	35%	35%	35%	35%

STRATEGIE ONLINE

E' stato ritenuto opportuno specificare all'interno di questo paragrafo i vari canali online che potrebbero essere sfruttati per le proprie campagne:



Di seguito vengono illustrati gli aspetti positivi e quelli negativi di ogni singolo canale promozionale:

ORGANIC – SEO

Per traffico organico – SEO (Search Engine Optimization), si intende tutto quel traffico proveniente dai motori di ricerca, più precisamente dai click su risultati gratuiti (organici) dei motori di ricerca. Il traffico organico è fatto da utenti che hanno eseguito una ricerca su un motore di ricerca e hanno cliccato un risultato gratuito.

LIM | *Life Is More*

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none">• Con il traffico SEO (e Google Search Console) è possibile studiare le parole chiave che generano traffico per ogni pagina del sito web. Queste informazioni sono critiche per la crescita di un'azienda e sono anche gratuite, basta essere in grado di cercarle, archivarle e studiarle.• Il traffico organico è gratuito e spesso meritocratico, se lavori bene con la SEO il traffico cresce.• Dato che il traffico organico soddisfa un bisogno espresso dell'utente, ha spesso un maggiore tasso di conversione rispetto agli altri canali.• Gli effetti positivi della SEO perdurano nel tempo in relazione alle attività dei competitor. Il calo di visibilità a termine delle attività SEO non è immediato come nelle campagne PPC.	<ul style="list-style-type: none">• Il volume di traffico generato dipende da molti fattori di posizionamento, non tutti direttamente controllabili.• L'unico modo per risalire alle parole chiave che hanno generato la visita organica è usare Google Search Console. Da diversi anni ormai in Analytics non è possibile avere il report delle parole chiave organiche che hanno convertito. Se le vuoi devi usare Google Ads.• In certe nicchie è molto difficile aumentare il traffico organico.• Non è sempre facile scrivere tanti contenuti di qualità con costanza.

SEM – PAID SEARCH E PAID DISPLAY

Paid display:

Il traffico a pagamento display proviene da click su banner inseriti in altri siti web. Questo tipo di pubblicità si definisce contestuale e viene visualizzata dall'utente mentre visita siti web e applicazioni.

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none">• Le campagne Display permettono di ampliare il bacino raggiungendo utenti anche fuori dai motori di ricerca.• Queste campagne usano annunci di varia natura che vanno oltre il semplice annuncio di testo delle campagne Search. I banner Display possono essere testuali, immagini, video oppure elementi dinamici in HTML5.	<ul style="list-style-type: none">• campagne di remarketing a parte, la pubblicità display non è detto che risponda ad un bisogno espresso dall'utente, quindi il tasso di conversione è generalmente basso.• Il traffico Display è a pagamento.

Paid search:

Il traffico a pagamento dai motori di ricerca proviene da click in annunci testuali nelle SERP.

Le campagne Paid search includono anche le campagne Remarketing search.

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none">• Si paga solo per i click ricevuti.• Con le campagne PPC si hanno dettagli sulle parole chiave che hanno generato conversioni, informazione di vitale importanza per una strategia di Web Marketing efficace.• Se la campagna è ottimizzata e l'offerta è ottima ogni click ha una buona probabilità di trasformare l'utente in cliente.• Quando la campagna è ottimizzata il traffico Paid search soddisfa un bisogno espresso dell'utente, quindi ottiene un migliore tasso di conversione rispetto agli altri canali	<ul style="list-style-type: none">• Il traffico PPC costa, in certi settori costa tanto e non tutti possono permettersi alti volumi di click.• Quando una campagna PPC termina la situazione torna allo status quo ante, quindi a parte eventuale brand awareness generata, non resterà attivo alcun beneficio sul traffico.

Social:

Il traffico Social proveniente appunto da tutti i social networks, sia traffico gratuito che a pagamento come ad esempio da campagne paid con Facebook Ads.

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none">• Gli utenti trascorrono più tempo sui social che sulla pagina di Google, quindi sfruttando bene le campagne paid social è possibile mostrare gli annunci all'utente per un arco di tempo maggiore.• Il traffico social può essere gratuito se proviene da post condivisi.• Le campagne paid sui social permettono un targeting differente rispetto a quello dei motori di ricerca.	<ul style="list-style-type: none">• Il traffico social organico (gratuito) è pressoché morto. Gli algoritmi di Facebook mostrano i post ad una piccola percentuale degli utenti iscritti alla pagina aziendale.• Le campagne PPC social non sono adatte a tutti i business B2C e quasi mai lo sono per le aziende B2B. Facebook Ads in alcuni settori funziona mentre in altri no.

Direct:

Il traffico diretto è traffico che non ha alcun Medium e Source assegnato, quindi raggruppa tanti casi differenti. Proviene principalmente da utenti che digitano l'indirizzo del sito direttamente nella barra del browser, oppure cliccano un link dei preferiti. Potrebbe provenire anche da applicazioni mobile e chat (Dark-Social Traffic) o link in documenti PDF, Word. In tutti i siti che usano il protocollo HTTP anche il traffico referral proveniente da siti in HTTPS finisce dentro Direct.

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none">• Il traffico Diretto è gratuito.• Traffico di utenti di ritorno, utenti affezionati. Questo traffico di solito ha un alto valore in termini commerciali.• Il traffico Diretto è indice della notorietà del sito web in modo simile alle ricerche brand.	<ul style="list-style-type: none">• Il traffico diretto non identifica esattamente una sorgente o un mezzo, è un canale che potrebbe contenere fonti di varia natura

DEM – Direct Email Marketing

E' l'insieme delle strategie volte all'invio sistemico di email al target predefinito, impostate secondo una certa strategia.

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none">• Il traffico da email è traffico in target, affezionato e di alta qualità.• Traffico più efficace dei social network in quanto ad engagement e conversion rate.• Traffico molto economico.• Traffico da annunci altamente personalizzabili ed orientati all'azione.	<ul style="list-style-type: none">• Può capitare che la mail non venga aperta, venga ignorata oppure finisca in SPAM.• La crescita di questo canale è generalmente lenta, dipende da quanti utenti si iscrivono alla newsletter.

Referral - Link Building:

Il traffico referral è come una raccomandazione da un sito Web ad un altro. Analizzando tutti i siti che generano traffico referral è possibile identificare le fonti più preziose che aiutano a vendere o convertire.

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none">• Il traffico Referral è gratuito, a meno che non provenga da link sponsorizzati• Un link da un altro sito web ci porta traffico ma anche PageRank.	<ul style="list-style-type: none">• Non è facile ottenere nuovi referral di qualità gratuitamente.• I referral di bassa qualità generano poco o zero traffico.

9) TEAM E PIANO ORGANIZZATIVO

1) Founder:

2) Founder:

Il piano organizzativo e la roadmap dell'azienda derivano dalle precedenti analisi relative al prodotto e servizio erogato, nonché al tipo di modello di business adottato.

E' doveroso sottolineare che, come qualsiasi azienda che si trovi in una fase di startup, è necessario che adotti un modello di business e quindi organizzativo di tipo lean, grazie al quale innescare una costante reingegnerizzazione dei propri processi produttivi.

Le aziende che adottano un modello lean di sviluppo del proprio business hanno come obiettivo la creazione di un MVP (Minimum Viable Product) che dovrà essere lanciato sul mercato in maniera non aggressiva, ma semplicemente con l'obiettivo che venga utilizzato dai cosiddetti Early Adopters (sia b2b2 che b2c) che forniranno i primi feedback, rispetto ai quali eventualmente sarà possibile comprendere se dovranno essere effettuati dei cambiamenti al modello di business, al prodotto, al pricing oppure ad altre caratteristiche definite al principio. Proprio per questa variabilità probabile, che è insita in tutte le startup, risulta necessario adottare un modello estremamente leggero di gestione dell'azienda, sia a livello organizzativo che finanziario.

Una volta comprese le attività necessarie al lancio del MVP sul mercato, bisogna comprendere quali siano le risorse umane da allocare alle singole attività. In questa ricerca bisogna cercare di allocare quante più attività su ogni singola risorsa, rispettando sempre il principio dell'ottimizzazione del rendimento.

In questo modo, vi sarà:

- a) una maggiore collaborazione tra le risorse;
- b) una maggiore comunicazione tra le risorse;
- c) ogni risorsa assorbirà un maggiore numero di informazioni, utili sia al futuro sviluppo strategico del business, sia ad aumentare il grado di competenze di ognuno di esse, propedeutico ed opportuno nel momento in cui vi sarà una fase di crescita e di espansione dell'azienda

Una gestione leggera delle risorse umane permetterà anche di dedicare la maggiorparte delle risorse finanziarie allo sviluppo del prodotto ed alla sua promozione. L'obiettivo di questa prima fase dovrà essere quello di, dato un certo BUDGET a disposizione, intercettare il maggior numero di potenziali clienti, ai quali offrire il miglior prodotto realizzabile e comprendere quanti di questi di potenziali clienti si trasformeranno in clienti reali.

Questi clienti reali, saranno gli Early Adopters, che alla luce dei loro feedback, permetteranno di comprendere la migliore strada da percorrere per lo sviluppo del Business.

Questa fase del business ha una durata che dipende da una serie di fattori, ma principalmente dal tipo di prodotto/servizio venduto, ovvero se è un prodotto tangibile o intangibile, se ha bisogno di un certo lasso di tempo affinché il consumatore possa comprenderne i vantaggi etc.

LIM | *Life Is More*

Nel caso in questione riteniamo che siano necessari 6 mesi tempo, attraverso i quali testare il servizio ed il modello di business. E' doveroso sottolineare che in una fase di startup, durante i primi 6 mesi di attività, è necessario monitorare costantemente l'azienda, si ritiene idoneo infatti effettuare un check dei risultati dei vari processi aziendali ogni 2 settimane, e cercare di adottare dei microcambiamenti, se alla luce del singolo check, vi siano dei particolari risultati. Al termine dei 6 mesi, alla luce degli obiettivi raggiunti e dei feedback registrati in ogni singola riunione, sarà possibile valutare la bontà potenziale del proprio prodotto o servizio e quindi poter iniziare un'operatività più strutturata e degli investimenti più significativi.



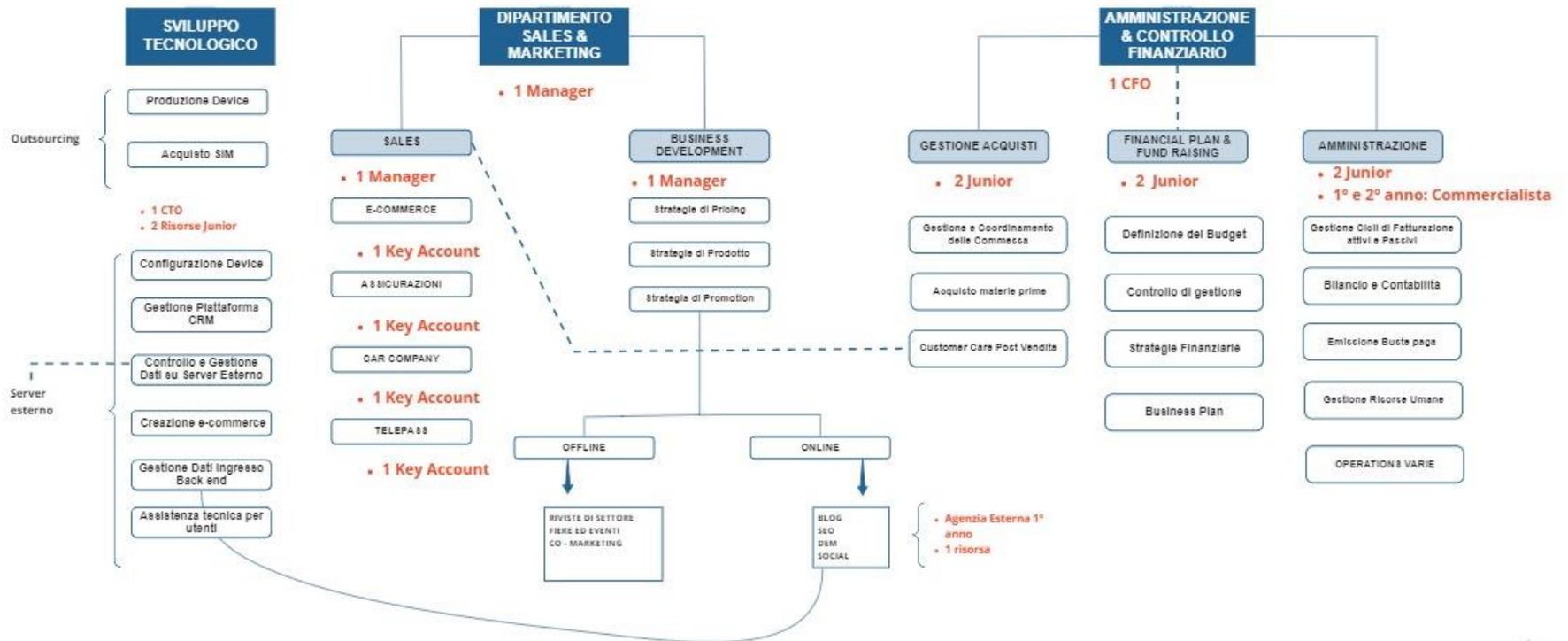
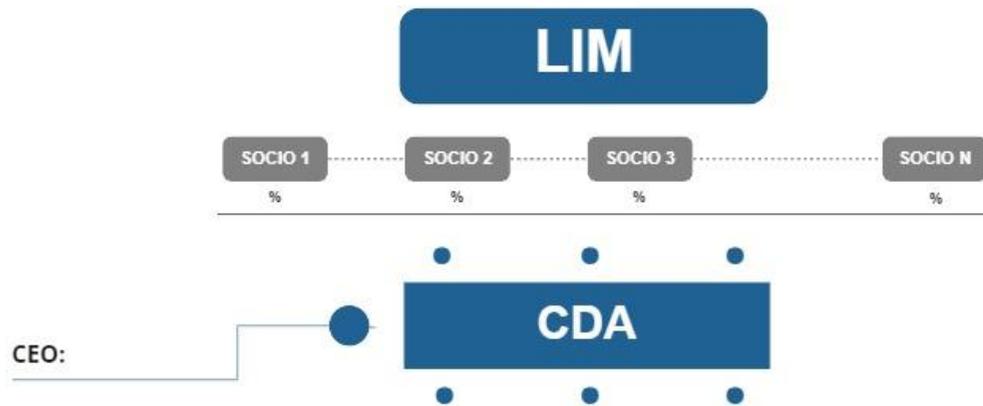
miro

Una volta che questa fase sarà superata, l'azienda dovrà necessariamente organizzarsi in maniera più strutturata, in particolare sarà necessario iniziare ad assumere risorse umane per le varie funzioni che andranno a definirsi, nonché iniziare ad effettuare determinati investimenti significativi in termini di commercializzazione e comunicazione.

LIM | *Life Is More*

È stato creato un organigramma che potrebbe essere adottato una volta che il business sia andato a regime, che è possibile visionare di seguito, ma che per questioni grafiche è reso accessibile anche accedendo al seguente link:

<https://miro.com/welcomeonboard/BOytHWQ4cfJIPWHNmnUQBntX1AiqwDpcMpQCL1bYNIHzGzSoUuq6Hm4l9kif6LC1>



10) PIANO FINANZIARIO

La pianificazione finanziaria illustrata all'interno del presente paragrafo è strutturata in funzione di ipotesi operative frutto di un'attenta interpolazione tra le statistiche contingenti relative all'industry di riferimento ed il tipo di modello di business caratterizzante l'azienda. Data la natura innovativa dell'azienda, è stato ritenuto opportuno sviluppare uno scenario medio – conservativo, sia per ciò che concerne le ipotesi operative che finanziarie.

STRATEGIA FINANZIARIA

La pianificazione finanziaria riportata di seguito è stata eseguita facendo riferimento a delle assumptions operative e di mercato, necessarie alla creazione di un piano prospettico.

Lo sviluppo del Business Plan ha permesso di identificare un fabbisogno finanziario determinato dagli investimenti da eseguire al tempo t_0 , per la realizzazione degli investimenti tangibili ed intangibili, e la risultante dei flussi di cassa operativi e di progetto accumulati durante gli anni di esercizio.

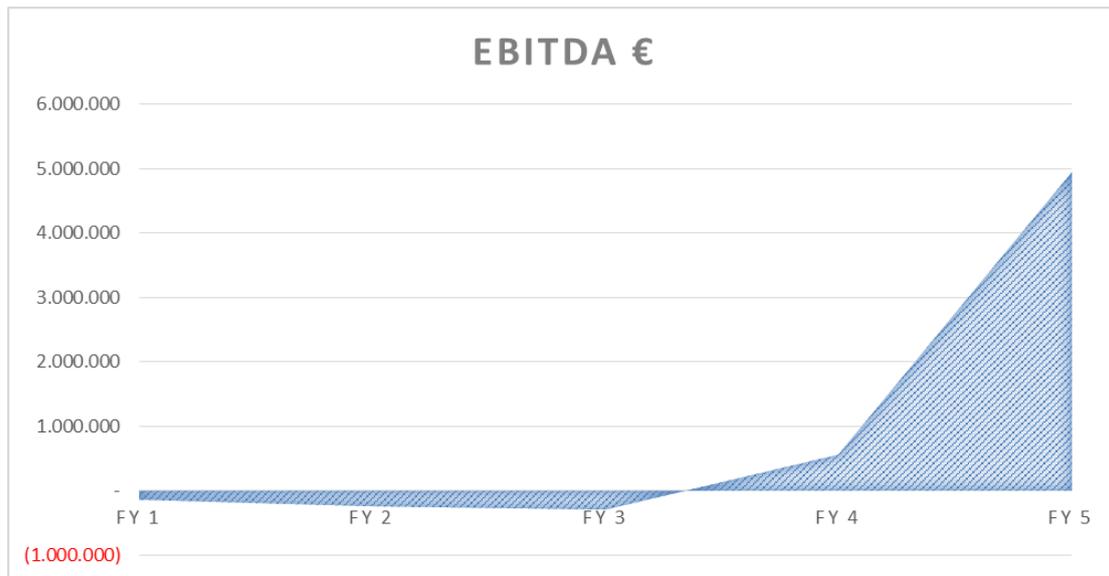
Secondo tale analisi, tra l'investimento da effettuare al tempo t_0 ed i successivi esercizi in termini sia di investimenti da effettuare che di gestione operativa, il fabbisogno finanziario totale per lo sviluppo quinquennale del progetto risulta pari circa ad **euro 550.000**.

Il reperimento di tali fondi permetterà all'azienda di far fronte agli investimenti tangibili ed intangibili programmati e necessari all'avviamento dell'attività commerciale ed operativa, nonché permetterà di rendere l'azienda liquida per ulteriori futuri investimenti.

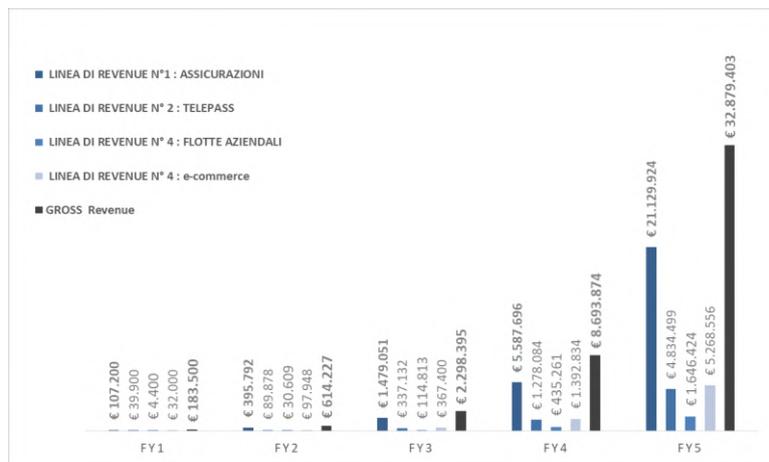
Questo sempre nell'ottica che gli investimenti vengano compiuti con un ciclo temporale idoneo al proprio sostentamento, poiché altrimenti determinerebbero ulteriore investimento da preventivare. La strategia di funding prevede una raccolta di capitale in più fasi, la prima al tempo t0 per sostenere gli investimenti iniziali ed i costi operativi durante il primo anno. La prima tranche necessaria al sostenimento dell'investimento iniziale, nonché al cash BURN durante i primi 6 mesi di attività, sarà pari a **170 k€** e **la seconda, che terrà conto sia degli investimenti che della gestione corrente, sarà di circa 640 k€.**

L'azienda raggiungerà il Breakeven al termine del terzo anno di attività e produrrà un EBITDA a regime intorno al 15% ed un Net Profit al 5° anno pari 3.49 mln €.

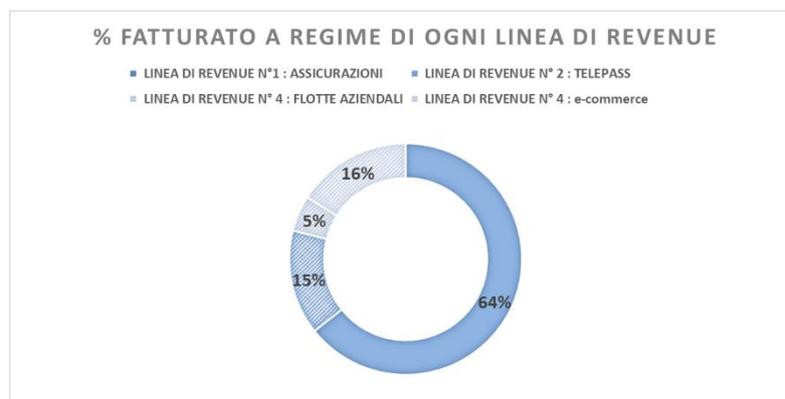
La roadmap commerciale, unitamente ad un'attenta applicazione delle strategie di marketing precedentemente descritte, permetteranno all'azienda di raggiungere un **fatturato al 5° anno pari 32.87 mln €.**



10.1 PREVISIONE DELLE VENDITE



Riportiamo in questa sede il funnel utilizzato che ha permesso di estrapolare questo forecast di vendite. E' doveroso riportare anche le % in temrini di fatturato delle varie linee di revenue individuate:



LIM | *Life Is More*

L'assumption principale che è stata utilizzata per effettuare questi calcoli si basa sull'evoluzione del mercato delle black box. Avendo questa tipologia di device una natura simile per certi aspetti ed avendo uno dei canali di revenue in comune, è stato ritenuto opportuno sviluppare un piano in analogia.

Per poter effettuare questo calcolo siamo partiti dal numero di black box installate ad un anno del lancio nel 2005, che secondo i dati dell'epoca risultarono pari a 20.000 unità e le abbiamo confrontate con quelle di 2013 e del 2018, ovvero circa 2 mln ed 8 mln di unità.

Questo ci ha permesso di identificare un CAGR annuo, che con le opportune modifiche abbiamo applicato al mercato delle LIM, partendo da un valore del primo anno che, con cautela abbiamo ritenuto opportuno stabilire uguale al 10% di quello del black box del primo anno quindi 2.000 unità installate.

CRESCITA "LIM" MARKET	T0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Numero Totale di LIM installate ogni anno	10%	2.000	5.565	20.875	79.138	299.350
N° di LIM installate ed attive ogni anno		2.000	7.565	28.440	107.579	406.928
N° di Veicoli Attivi in Target in Italia - Evoluzione	49.514.070	49.820.688	50.157.346	50.185.504	50.524.627	50.866.043
CAGR LIM PER HP UGUALE A BB NEI PRIMI 6 ANNI			185%	165%	103%	103%
MARKET SHARE sul total Italian Car Market		0,004%	0,015%	0,057%	0,213%	0,800%
CAGR LIM	172%					

Una volta ipotizzati il numero di dispositivi installati e venduti ogni anno, è stata effettuata un'ipotesi di suddivisione delle vendite per canale di acquisizione:

- 1) Assicurazioni;
- 2) Telepass;
- 3) Car Company;
- 4) E-commerce;

LIM | Life Is More

CANALI DI VENDITA DELLA TECNOLOGIA LIM	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
N° TOTALE DEVICE VENDUTI ANNUI	2.000	5.565	20.875	79.138	299.350
<i>Cumulated</i>	2.000	7.565	28.440	107.579	406.928
N° LIM VENDUTE BY INSURANCE	1.340	3.728	13.986	53.022	200.564
<i>% Vendita</i>	67,0%	67,0%	67,0%	67,0%	67,0%
<i>Prezzo (meno degli altri canali poiché il costo si reitera nel tempo)</i>	€ 80,00				
Gross Revenue BY Insurance	€ 107.200	€ 395.792	€ 1.479.051	€ 5.587.696	€ 21.129.924
N° LIM VENDUTE BY TELEPASS	420	946	3.549	13.454	50.889
<i>Prezzo</i>	€ 21,0%	€ 17,0%	€ 17,0%	€ 17,0%	€ 17,0%
Gross Revenue BY Telepass	€ 39.900	€ 89.878	€ 337.132	€ 1.278.084	€ 4.834.499
N° LIM VENDUTE BY FLOTTE AZIENDALI	40	278	1.044	3.957	14.967
<i>Prezzo</i>	€ 2,0%	€ 5,0%	€ 5,0%	€ 5,0%	€ 5,0%
Gross Revenue BY Car Company	€ 4.400	€ 30.609	€ 114.813	€ 435.261	€ 1.646.424
N° LIM VENDUTE BY e-commerce	200	612	2.296	8.705	32.928
<i>Prezzo</i>	€ 10,0%	€ 11,0%	€ 11,0%	€ 11,0%	€ 11,0%
Gross Revenue BY E-commerce	€ 32.000	€ 97.948	€ 367.400	€ 1.392.834	€ 5.268.556
TOTAL GROSS REVENUE	€ 183.500	€ 614.227	€ 2.298.395	€ 8.693.874	€ 32.879.403
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dalla tabella si evince che in termini di volumi venduti, il canale più performante è quello B2B diretto delle assicurazioni, con circa 21 mln di euro al 5° anno.

10.2 PREVISIONE DEI COSTI E DEGLI INVESTIMENTI

In considerazione dell'assetto operativo, molti degli investimenti intangibili e tangibili verranno svolti nei primi due anni di attività e riguarderanno la creazione della piattaforma tecnologica, nonché tutti i costi per il lancio.

Si rimanda al Balance Sheet allegato, attraverso cui poterne osservare l'evoluzione.

Nell'ottica di una metodologia lean ed agile, gli unici investimenti che saranno eseguiti dovranno essere strettamente funzionali all'estensione del brevetto ed all'attività direttamente connessa allo sviluppo del business, pertanto si considera come tale l'investimento intangibile nella piattaforma, benchè la strategia sia orientata all'acquisizione di risorse umane in organico per sviluppare la tecnologia.

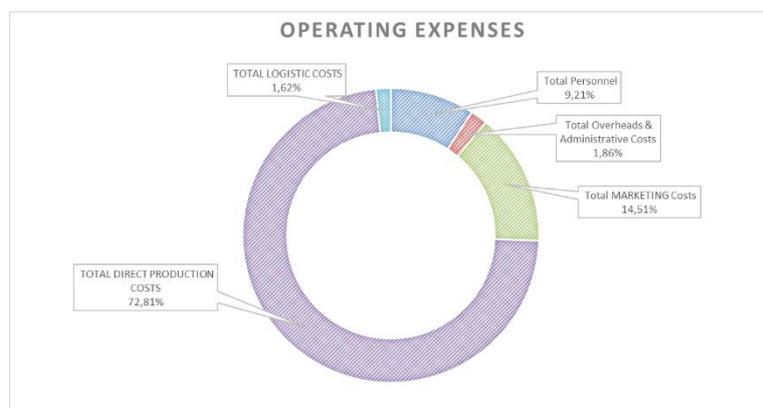
LIM - Life Is More FORECAST - INVESTMENTS (€)	FY 1	FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
Attrezzature Ufficio	5.000	5.000	5.000	10.000	10.000
Stock Iniziale di Magazzino Primo anno	3.900	-	-	-	-
Tangible Assets	8.900	5.000	5.000	10.000	10.000
PIATTAFORMA ECOMMERCE	15.000	5.000	-	-	-
Brevetti, Marchi	-	50.000	-	-	-
Intangible Assets	15.000	55.000	-	-	-
TOTAL	23.900	60.000	5.000	10.000	10.000

La gestione corrente è invece caratterizzata dal sostenimento di concetti di costo che cubano nel tempo valori che aumentano significativamente, anche considerando che mediante la metodologia lean, si minimizzano i costi dell'organizzazione durante i primi due anni di attività.

LIM | *Life Is More*

In particolare, l'azienda dovrà sostenere nell'intero periodo di analisi, i seguenti costi operativi:

LIM - Life Is More FORECAST - COSTS (€)	FY 1	FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
Total Personnel	126.667	280.000	525.000	765.000	790.000
Total Overheads & Administrative Costs	16.440	58.640	132.280	142.280	152.280
Total MARKETING Costs	38.535	61.423	275.807	956.326	3.287.940
TOTAL DIRECT PRODUCTION COSTS	124.900	433.053	1.620.204	6.127.682	23.174.029
TOTAL LOGISTIC COSTS	2.225	6.810	25.546	96.845	366.329
TOTAL TRANSACTION COSTS	1.028	3.147	11.022	41.785	158.057
Total External Advisory	24.200	9.200	7.000	7.000	10.000
Total Costs	333.995	852.273	2.596.859	8.136.919	27.938.635



Il costo di gestione più significativo è rappresentato dal **Costo diretto di produzione e dal costo del marketing.**

Nel corso degli anni, proporzionalmente alla crescita del business, l'azienda prevede

di assumere altre risorse umane, sia per coprire l'area amministrativa e contabile, sia per ottenere maggior supporto nello sviluppo commerciale e di prodotto, per un totale di 48 risorse umane.

LIM | *Life Is More*

LIM - Life Is More PERSONELL (€)	FY 1	FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
CEO	€ 30.000,00	€ 35.000,00	€ 50.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00
	1	1	1	1	1
CTO PRODUTC MANAGER	€ 30.000,00	€ 35.000,00	€ 50.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00
	1	1	1	1	1
AREA SVILUPPO TECNOLOGICO (JUNIOR)	€ -	€ 30.000,00	€ 40.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00
	-	1	1	2	2
CMO	€ 25.000,00	€ 35.000,00	€ 75.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00
	1	1	1	1	1
SALES MANAGER	€ 16.666,67	€ 40.000,00	€ 65.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00
	-	1	1	1	1
BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER	€ -	€ 55.000,00	€ 65.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00
	-	1	1	1	1
KEY ACCOUNT	€ -	€ 25.000,00	€ 75.000,00	€ 100.000,00	€ 125.000,00
	-	1	3	4	5
DIGITAL ACCOUNT	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	-	-	-	-	-
CFO	€ -	€ -	€ 55.000,00	€ 65.000,00	€ 65.000,00
	-	-	1	1	1
AREA AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO	€ -	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
	1	1	2	2	2
TOT PERSONELL	4	8	12	14	15

10.3 CONTO ECONOMICO E FLUSSI DI CASSA

LIM - Life Is More P&L (€)	FY 1	FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
LINEA DI REVENUE N°1 : ASSICURAZIONI	107.200	395.792	1.479.051	5.587.696	21.129.924
LINEA DI REVENUE N° 2 : TELEPASS	39.900	89.878	337.132	1.278.084	4.834.499
LINEA DI REVENUE N° 4 : FLOTTE AZIENDALI	4.400	30.609	114.813	435.261	1.646.424
LINEA DI REVENUE N° 4 : e-commerce	32.000	97.948	367.400	1.392.834	5.268.556
GROSS Revenue	183.500	614.227	2.298.395	8.693.874	32.879.403
Total Personnel	126.667	280.000	525.000	765.000	790.000
Rent Office	-	24.000	60.000	60.000	60.000
Office Insurance	-	3.600	9.000	9.000	9.000
Utilities	-	4.800	12.000	12.000	12.000
Cleaning	-	3.000	2.880	2.880	2.880
Telephone/adsl Costs	1.440	1.440	2.400	2.400	2.400
Materiale d'ufficio + Materiale Corporativo	-	1.800	6.000	6.000	6.000
Administrative & Sales Travels	15.000	20.000	40.000	50.000	60.000
Total Overheads & Administrative Costs	16.440	58.640	132.280	142.280	152.280
MKT OFFLINE	34.682	53.280	248.227	860.894	2.959.346
Budget Events, branding, exhibition	17.341	27.640	124.113	430.347	1.479.573
Budget Radio	-	-	-	-	-
Budget Riviste Specializzate	17.341	27.640	124.113	430.347	1.479.573
Budget Tv	-	-	-	-	-
Budget Cartellonistica	-	-	-	-	-
MKT ONLINE	3.884	6.143	27.881	95.833	328.794
Budget SEO - REFERRAL	385	614	2.758	9.563	32.879
Budget Social Media (Linkedin, Facebook, etc)	1.349	2.150	9.653	33.471	115.078
Budget SEM - PAID SEARCH E PAID DISPLAY (GOOGLE ADV)	771	1.228	5.516	19.127	65.759
Direct Email MKT	1.349	2.150	9.653	33.471	115.078
Total MARKETING Costs	38.535	61.423	275.807	956.326	3.287.940
COSTO REALIZZAZIONE DISPOSITIVO	44.500	136.209	510.916	1.936.910	7.326.586
Costo SIM Machine to Machine	48.240	178.106	665.573	2.514.463	9.508.466
Costo Gestione Dati Piattaforma (Server)	32.160	118.738	443.715	1.676.309	6.338.977
TOTAL DIRECT PRODUCTION COSTS	124.900	433.053	1.620.204	6.127.682	23.174.029
Logistic Inbound&Outbound	2.225	6.810	25.546	96.845	366.329
TOTAL LOGISTIC COSTS	2.225	6.810	25.546	96.845	366.329
Legal	5.000	5.000	7.000	7.000	10.000
Connectia Advisory	5.000	-	-	-	-
Accountant & Job Consultant	4.200	4.200	-	-	-
Total External Advisory	24.200	9.200	7.000	7.000	10.000
TOTAL OPERATING EXPENSES	333.995	852.273	2.596.859	8.136.919	27.938.635
EBITDA	(150.495)	(238.045)	(298.464)	556.956	4.940.768
<i>EBITDA % of Net Earnings</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>6%</i>	<i>15%</i>
Depreciation&Amorization Accumulated	20%	4.418	16.168	16.168	16.168
EBIT	(154.912)	(254.213)	(314.632)	540.788	4.924.600
<i>EBIT % of Net Earnings</i>					
FINANCIAL PRODUCTS					
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-	-	-	-	-
GESTIONE STRAORDINARIA	-	-	-	-	-
Profit Before Tax	(154.912)	(254.213)	(314.632)	540.788	4.924.600
Italian Taxation (IRAP + IRES)	29%	-	-	156.829	1.428.134
Net Profit	(154.912)	(254.213)	(314.632)	383.960	3.496.466
<i>Net Profit % of Net Earnings</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>4%</i>	<i>11%</i>

Per poter quantificare il fabbisogno economico di cui necessita l'azienda è stata fatta un'analisi dei flussi di cassa aziendali. Dalla tabella seguente è possibile evincere il valore del **FREE CASH FLOW OPERATIVO E DI PROGETTO**:

		FY 1	FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
LIM - Life Is More CASH FLOW (€)	T0	FY 1	FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
EBITDA		(150.495)	(238.045)	(298.464)	556.956	4.940.768
Tax rate - IRES		-	-	-	(156.829)	(1.428.134)
+/- WORKING CAPITAL (€)		1.653	(7.330)	(34.398)	(173.575)	(660.480)
Inventory		-	-	-	-	-
Accounts Receivables (crediti verso clienti/fornitori)		(5.027)	(11.801)	(46.142)	(175.219)	(662.617)
Suppliers		6.681	4.471	11.744	1.644	2.137
FREE CASH FLOW FROM OPERATIONS		(148.842)	(245.375)	(332.862)	226.552	2.852.153
TANGIBLE CAPEX		(9.450)	(5.000)	(5.000)	(10.000)	(10.000)
INTANGIBLE CAPEX		(15.000)	(55.000)	-	-	-
FREE CASH FLOW FROM PROJECT		(24.450)	(148.842)	(305.375)	(337.862)	216.552
	<i>cumulated</i>	(24.450)	(173.292)	(478.666)	(816.529)	(599.976)
						2.242.177

Il fabbisogno finanziario dell'azienda è dato dal valore minimo riscontrato come valore cumulato del cash flow from project, ed è pari 810k€.

Nell'ottica di un'organizzazione LEAN, che si ritiene opportuno seguire per lo sviluppo del modello di business della Startup, una pianificazione finanziaria così dettagliata e prospettica potrebbe risultare inutile e ridondante, ma permette di comprendere a pieno le potenzialità del business. Il fabbisogno individuato per lo sviluppo del piano quinquennale, è suddivisibile in due tranches, la prima per sostenere le attività durante il primo anno di attività, calcolata come risultante dal cash burn aggregato dei **primi 6 mesi, pari a 170 k€**, e la seconda tranche data dall'aliquota restante, **ovvero 640 k€**.

10.4 ENTERPRISE VALUE

Il calcolo del valore Premoney di una startup può avvenire seguendo tre principali metodologie:

- Il metodo DFCF
- Il metodo dei Multipli
- Il Metodo della comparazione di mercato

In questo caso, avendo suddiviso la raccolta fondi in due fasi differenti, è stato utilizzato per la prima tranche il DFCF, utilizzando un tasso di sconto molto significativo. Il valore Premoney calcolato per la seconda tranche, è stato prodotto invece attraverso l'applicazione del metodo dei multipli.

Per poter calcolare il **valore Premoney della StartUp** è stato utilizzato il metodo del **Discounted Free Cash Flow**. Dovendo calcolare il valore aziendale prima dell'investimento, la metodologia non verrà applicata al Cash Flow to Equity (per gli azionisti), bensì **ai flussi cassa operativi**, attualizzati utilizzando il **WACC**.

- WACC , il costo medio ponderato del capitale è stato calcolato mediante l'utilizzo dell'apposita formula

$$WACC = (K_e \cdot (1-t) \cdot D(\text{Debt Financial}) + K_e \cdot (E/(E+D)))$$

In cui:

Ke, il costo del capitale dato dalla somma tra il rendimento di titoli privi di rischio ed un premio per il rischio dipendente a sua volta dalla rischiosità dell'azienda. Questo premio va moltiplicato per un fattore beta, che per le startup oscilla tra 1.5 e 4.5.

Kd, il costo del debito, ovvero il costo che deve sostenere l'azienda qualora si volesse indebitare mediante un finanziamento a medio lungo termine.

Il WACC è risultato essere pari al 51%, coerentemente con il livello di rischiosità dell'azienda e la fase di vita in cui si trova.

	FY 1	FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
EQUITY VALUE (€) - DFCF	2019	2020	2021	2022	2023
FREE CASH FLOW FROM PROJECT	(148.842)	(305.375)	(337.862)	216.552	2.842.153
WACC	51,00%	51,0%	51,0%	51,0%	51,0%
costo medio ponderato del capitale (*WACC= (Ke*(1-0)* D(Debt Finanzia)+Ke*(E/(E+D)))					
Discount Period	0,37	1,38	2,38	3,38	4,38
Discount Factor	1,17	1,76	2,66	4,02	6,07
DISCOUNTED CASH FLOW	(127.655)	(173.252)	(126.943)	53.883	468.341
SUM OF DCF	94.375				
PRESENT VALUE OF TERMINAL VALUE					5.800.313
GROWTHRATE	2,0%				
DISCOUNTED TERMINAL VALUE					955.798

Il Valore Aziendale è pari a:

VA (Valore dei flussi di cassa attualizzati) + PF(Posizione finanziaria netta) + Asset Value

Il VA viene calcolato applicando la metodologia ai presenti flussi di cassa e considerati i fattori di calcolo di cui sopra, avremo un VA dell'azienda pari alla somma di 2 componenti:

- X, la somma dei flussi di cassa attualizzati rispetto al fattore di sconto calcolato in funzione del periodo e del WACC;
- Y, il valore attualizzato del Terminal Value, ovvero il valore perpetuo dei flussi di cassa, calcolato mediante la formula di Gordon $TV = CF_{(t+1)} / (WACC - Growth\ rate)$.

Questo valore corrisponde esattamente al **valore PREMONEY dell'azienda**, così come indicato dalla seguente tabella.

LIM - Life Is More ENTERPRISE VALUE - FOTO 17-08-19	
SUM OF DCF	94.375
PRESENT VALUE OF TERMINAL VALUE	5.800.313
DISCOUNTED TERMINAL VALUE	955.798
<hr/>	
PREMONEY EVALUATION 1° FUNDING	1.050.172
AMOUNT FUND RAISING	(173.292)
POST MONEY VALUATION	1.223.464
% OWNERSHIP	46%
<hr/>	
1° FUNDING	173.292
POSTMONEY 1° FUNDING	1.223.464
% SHARE 1° FUNDING	14%

Il valore X corrisponde alla Somma dei flussi di cassa attualizzati, pari a 94.375 €, a cui bisogna sommare il valore Y, ovvero il valore attualizzato del Terminal Value ovvero pari a 955.798 €, per un totale di

Valore Premoney : 1.05 m€

Essendo il fabbisogno finanziario pari a **170.000 €**, per quanto concerne la prima fase, questo valore va sommato al valore premoney per ottenere il

Valore Postmoney 1.75 m €

L'investitore, che ad oggi decidesse di investire nel capitale sociale la cifra corrispondente al

fabbisogno finanziario individuato, avrebbe diritto al **14% della società**.

La seconda fase dell'attività di funding(6M+) prevede la raccolta di un importo più significativo e pari a **640 k €**.

Il valore premoney e postmoney al momento della seconda raccolta è stato calcolato mediante il metodo dei multipli, utilizzando il piano prospettico dell'EBITDA, specificato nei paragrafi precedenti. Il metodo dei multipli segue una procedura di calcolo specificata nella tabella di seguito, partendo dall'EBITDA previsto al quinto anno di attività:

foto 17-08-2019		FY 2	FY 3	FY 4	FY 5
EQUITY VALUE CON METODO DEI MULTIPLI 2° FUNDING		2020	2021	2022	2023
EBITDA@EXIT	4.940.768				
MULTIPLE BY INDUSTRY	7,00				
ENTERPRISE VALUE	34.585.374				
NET CASH	2.842.153				
EQUITY VALUE	31.743.221				
IRR EXPECTED	65%	35%	25%	15%	0%
Discount Period	4,38				
Discount Factor	8,94				
DISC. EQUITY VALUE - POSTMONEY	3.548.822				
Capital From Financing	643.237				
Premoney Evaluation	2.905.585				
% Share 2° FUNDING	18%				

Dalla tabella si evince che la premoney evaluation al secondo round potrebbe essere plausibilmente superiore, raggiungendo il valore di :

Premoney 2° Funding : € 2.9 m€

Essendo il fabbisogno finanziario pari a **640.000 €**, **per quanto concerne la seconda fase**, questo valore va sommato al valore premoney per ottenere il

Valore Postmoney : 3.54 m €

LIM | *Life Is More*

L'investitore, che in quel momento decidesse di investire nel capitale sociale la cifra corrispondente al fabbisogno finanziario individuato, avrebbe diritto al **18%** della società, che al termine delle due fasi di raccolta arriverebbe a cedere **il 32%** della società a terzi.