

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE



UNIVERSITÀ DELLA
VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA
VALLÉE D'AOSTE

**MASTER IN MANAGEMENT DELLE PICCOLE E MEDIE
IMPRESE**

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

“Verticalizzare per competere: la strategia di ampliamento di filiera di The Spiritual Machine”

DOCENTE REFERENTE: Prof. Alessandro Mezza

DOCENTE REFERENTE: Prof. Andrea Urbinati

GRUPPO DI LAVORO:

Antonella Grillo, Luca Gagliardi, Davide Martignetti,
Giulia Ferrarotti e Laura Cavallo.

Sommario

1. INTRODUZIONE	4
2. ANALISI DEL CONTESTO.....	6
3. PROBLEMATICHE OD OPPORTUNITÀ AFFRONTATE.....	8
4. COLLEGAMENTO CON LE TEORIE E GLI STRUMENTI APPRESI NEL MASTER ..	9
5. PROPOSTA PROGETTUALE.....	11
Il concept.....	11
Un modello ibrido scalabile	11
Una leva competitiva per il futuro.....	11
Proposta di valore	12
Operatività.....	12
Aspetti legali.....	13
6. LOGISTICA E OPERATIVITÀ TSM DISTRIBUZIONE.....	15
7. ANALISI ECONOMICA-FINANZIARIA.....	17
8. OBIETTIVO SOSTENIBILITÀ ESG E C BMC (Circular Business Model Canvas): ...	19
Sostenibilità Economica.....	20
Sostenibilità Ambientale.....	20
Sostenibilità Sociale.....	20
Utilizzo per Distribuzioni a Corto Raggio	21
Mezzo Pubblicitario	21
Circular Business Model Canvas	21
9. RISULTATI ATTESI.....	24
Analisi SWOT.....	24
Obiettivi di Marketing (12 mesi)	24
Strategia di Posizionamento e Target.....	25
Piano Operativo Annuale	25
Canali e Strumenti di Marketing.....	26
Budget Annuale	26
KPI e Monitoraggio	26
Timeline Attività Annuali.....	27
10. SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	28
SFP per raccogliere capitale.....	28
SFP per le startup: vantaggi e svantaggi rispetto ad altre forme di finanziamento.....	29
La prima raccolta di The Spiritual Machine.....	30

Una nuova raccolta fondi	31
Upselling verso gli investitori esistenti	31
Una nuova campagna di raccolta fondi	31
Scenari di raccolta	32
Parziale insuccesso della raccolta (≤ 50.000 euro)	32
Soglia di sostenibilità (≈ 100.000 euro).....	32
Superamento obiettivo (≥ 150.000 euro)	33
Opportunità offerta dal Bando “Prima Crescita Startup” della Regione Piemonte	33
11. CONCLUSIONI.....	35
12. ALLEGATI	36

1. INTRODUZIONE

La scelta di sviluppare questo progetto nasce dall'esigenza di esplorare e comprendere a fondo un tema centrale per The Spiritual Machine (TSM): il valore strategico della distribuzione e della valorizzazione dei prodotti personalizzati nel mercato degli spirits.

Negli ultimi anni, TSM ha consolidato la propria reputazione come partner di eccellenza nella creazione di bevande alcoliche di altissima qualità affiancando cantine, chef e imprenditori nella realizzazione di linee personalizzate.

Tuttavia, l'analisi del contesto competitivo ha evidenziato come la sola personalizzazione del prodotto, per quanto distintiva, non sia più sufficiente a garantire un posizionamento di rilievo sul mercato.

Questo lavoro si propone dunque di approfondire le opportunità legate alla creazione di una business unit integrata di distribuzione e valorizzazione dei prodotti, in grado di trasformare la bottiglia in un'esperienza completa per i clienti finali e per i partner commerciali.

La scelta del tema riflette l'obiettivo di indagare in maniera strutturata il modo in cui TSM può completare la propria filiera, aggiungendo valore non solo nella fase di produzione ma anche nel posizionamento strategico e nella gestione del prodotto sul mercato.

Gli obiettivi principali di questo progetto sono tre:

- Analizzare il contesto competitivo e le dinamiche di mercato, con particolare attenzione alle esigenze di clienti, locali e distributori, per identificare leve strategiche e punti di differenziazione.
- Definire e progettare un modello operativo innovativo, capace di integrare produzione, distribuzione e storytelling del prodotto, generando valore tangibile per tutti gli stakeholder coinvolti.
- Fornire strumenti concreti per la sperimentazione e la scalabilità, attraverso linee guida operative, strategie di gestione e parametri di monitoraggio delle performance.

Per raggiungere questi obiettivi, la metodologia adottata ha combinato ricerca qualitativa e interviste approfondite con tutti gli stakeholder chiave, dai clienti che commissionano i prodotti, ai locali che li vendono, fino ai distributori coinvolti nella logistica e nella promozione.

Questo approccio ha permesso di raccogliere informazioni dettagliate sulle esigenze reali del mercato, sulle criticità operative e sulle opportunità di sviluppo, offrendo una base solida e concreta per la definizione del modello proposto.

Questo lavoro nasce dal desiderio di coniugare la creatività e l'eccellenza artigianale di TSM con una strategia di mercato intelligente e orientata al valore, trasformando ogni bottiglia in un'opportunità di crescita sostenibile e distintiva per l'azienda e per i suoi partner.

2. ANALISI DEL CONTESTO

Dal 2017, The Spiritual Machine (TSM) si è affermata come partner di riferimento per la creazione di spirits personalizzati, rivolgendosi a cantine, chef e aspiranti imprenditori. Il suo posizionamento è chiaro: affiancare i clienti nella realizzazione di prodotti unici e di alta qualità, partendo da esigenze e identità specifiche, e guidarli lungo l'intero percorso di sviluppo e produzione.

Quando TSM è nata, il mercato era pressoché privo di alternative che offrirono un servizio tailor made completo per piccole produzioni. Questo vantaggio competitivo ha consentito di costruire una community di clienti visionari, accomunati dal desiderio di avere un prodotto su misura e con una forte identità.

Negli ultimi anni, però, il contesto competitivo è cambiato. Molte distillerie e microdistillerie territoriali hanno iniziato a offrire servizi analoghi, rendendo meno differenziante la sola capacità di sviluppare prodotti personalizzati.

Inoltre, la concorrenza sui prezzi si è intensificata, riducendo il margine di manovra di TSM su progetti di medio-piccola scala.

Dopo aver ascoltato le esigenze dei clienti ed aver identificato la reale necessità ancora non colmata, da questo scenario nasce l'idea di TSM Selection: una nuova Business Unit pensata per ampliare e integrare verso l'alto la filiera, offrendo non solo servizi di sviluppo e produzione, ma anche una vera e propria opportunità di accesso al mercato.

La nuova business unit ricalca il modello di business dei distributori del settore beverage.

Oggi molti distributori di bevande alcoliche si trovano in difficoltà perché il mercato sta cambiando rapidamente. I consumi si stanno riducendo in alcune fasce, soprattutto tra i più giovani, che preferiscono alternative analcoliche o a basso contenuto alcolico, e allo stesso tempo le preferenze si frammentano: si cercano prodotti artigianali, di nicchia o con un'identità precisa.

Ad influire negativamente sulla situazione ci sono l'inflazione, l'aumento dei costi logistici ed energetici e normative sempre più stringenti su tassazione e pubblicità dell'alcol.

Inoltre, la concorrenza è cresciuta: la GDO spinge sui prezzi bassi, i piccoli produttori si organizzano in reti di distribuzione corta e i locali hanno più scelta e quindi più potere contrattuale. Molti distributori non si sono aggiornati abbastanza, restando legati a un modello in cui sono solo trasportatori di bottiglie, senza offrire servizi aggiuntivi come supporto commerciale, marketing o formazione.

In sintesi, la crisi arriva dal fatto che lo scenario di consumo, distribuzione e comunicazione è cambiato, mentre non tutti i distributori hanno saputo evolversi in partner strategici capaci di portare valore oltre al semplice prodotto.

3. PROBLEMATICA OD OPPORTUNITÀ AFFRONTATA

Creare una linea distributiva diversa, basata su un catalogo profondo ma gestito direttamente dal produttore, ha senso perché intercetta il bisogno crescente di varietà e personalizzazione da parte dei locali mentre, parallelamente, permette ai clienti produttori di TSM di entrare sul mercato agilmente.

Un assortimento ricco e lontano dai prodotti mainstream presenti anche in GDO, infatti, permette di rispondere sia alle richieste dei locali che vogliono distinguersi con proposte originali, sia a quelle dei consumatori finali, sempre più curiosi e attenti alla qualità.

Inoltre, la distribuzione diretta dal produttore riduce i passaggi intermedi, garantisce maggiore controllo sui margini, più velocità nella gestione degli ordini e la possibilità di raccontare il prodotto con più autenticità. In questo modo si trasforma la logica distributiva da “logistica pura” a leva strategica di branding e di relazione con il mercato.

L’obiettivo della creazione di questa nuova BU per The Spiritual Machine non è solo commerciale, ma strategico e relazionale:

- Rafforzare la relazione con i clienti, fidelizzandoli in modo strutturale
- Migliorare il valore percepito dell’offerta TSM (da fornitore a partner completo)
- Attrarre nuovi clienti con un valore aggiunto differenziante
- Sfruttare l’e-commerce e il posizionamento editoriale per valorizzare i prodotti
- Avere un impatto sostenibile secondo i principi ESG
- Aumentare la marginalità tramite la gestione (diretta o indiretta) della distribuzione

Dal punto di vista economico, il nuovo modello si basa su una doppia marginalità:

- Produzione: effetto positivo sulla marginalità (min. 30/35%) nella fase di sviluppo e imbottigliamento del prodotto.
- Distribuzione: ulteriore marginalità derivante dalla fase di vendita ai locali (20–30% lordi).

In questo modo la distribuzione diventa un’opportunità incrementale e strategica, non esclusivamente vincolata alla sostenibilità della BU.

4. COLLEGAMENTO CON LE TEORIE E GLI STRUMENTI APPRESI NEL MASTER

Rispetto a quanto appreso nel percorso del Master ci siamo focalizzati su:

- **Performance Management:** L'analisi dei bilanci di The Spiritual Machine, relativi agli esercizi 2022, 2023 e 2024, è stata condotta adottando i framework teorici e metodologici appresi durante il percorso formativo. Tale attività ha costituito una fase preliminare imprescindibile, finalizzata a fornire basi empiriche solide per l'elaborazione delle successive linee di sviluppo strategico e operativo, nonché per la definizione di indicatori di performance coerenti con le logiche di controllo di gestione.
- **Strategia e Marketing:** Le conoscenze acquisite in ambito strategico e di marketing sono state applicate per formulare proposte di rafforzamento del posizionamento competitivo e di consolidamento dell'immagine aziendale. Particolare attenzione è stata riservata all'allineamento tra identità di marca, dinamiche settoriali e modelli di posizionamento, facendo leva sui concetti di segmentazione, targeting e differenziazione.
- **Competitività e Sostenibilità:** È stato sviluppato un percorso progettuale che integra i principi di sostenibilità ESG appresi nel Master, con l'obiettivo di coniugare la sostenibilità ambientale, sociale e di governance con la necessaria sostenibilità economico-finanziaria. In tal senso, il modello è stato analizzato anche alla luce del paradigma della Triple Bottom Line, al fine di garantire un equilibrio tra creazione di valore economico e responsabilità verso stakeholder e territorio.
- **Management e Finanza:** L'approfondimento delle teorie manageriali e finanziarie ha consentito di individuare la strategia più idonea per la raccolta di capitale addizionale, ritenuto essenziale per la realizzazione del progetto. Sono stati presi in considerazione i principali strumenti di funding disponibili, attraverso un'analisi comparativa che ha valutato vantaggi, limiti e implicazioni gestionali delle diverse alternative (debito bancario, equity, strumenti finanziari partecipativi).
- **Diritto e Impresa:** I principi giuridici approfonditi nel corso sono stati applicati tanto alla redazione del contratto con i fornitori quanto alla predisposizione della sezione dedicata agli aspetti legali. Ciò ha permesso di garantire la piena conformità normativa e contrattuale del progetto, con particolare attenzione alla tutela del brand,

alla chiarezza dei rapporti con i partner commerciali e alla mitigazione dei rischi giuridici e reputazionali.

5. PROPOSTA PROGETTUALE

Il concept

Il concept di TSM Selection si fonda sul presupposto che l'attore che ha partecipato in maniera determinante alla creazione di un prodotto unico sia anche il soggetto più idoneo ad accompagnarlo nel processo di valorizzazione e distribuzione, garantendone la coerenza identitaria e l'accesso mirato al pubblico di riferimento.

Nella fase iniziale, l'attività distributiva sarà circoscritta ai soli prodotti sviluppati internamente da The Spiritual Machine, attraverso una selezione mirata e gestita in forma diretta. In una prospettiva di medio periodo, tale selezione potrà essere estesa anche a referenze esterne, a condizione che risultino pienamente coerenti con i valori e con gli standard qualitativi definiti da TSM. In questa logica, TSM Selection è concepita come un portafoglio curatoriale di spirits indipendenti, selezionati e valorizzati mediante lo stesso approccio narrativo e curatoriale che caratterizza il processo creativo interno dell'azienda, fondato sull'attenzione al dettaglio, al territorio e all'identità del produttore.

Un modello ibrido scalabile

TSM Selection è ideata come una business unit autonoma dotata di capacità gestionali e operative proprie. In una prima fase, essa si configura come struttura in grado di:

- (i) gestire il **magazzino**, avvalendosi inizialmente di soluzioni di outsourcing;
- (ii) coordinare la **logistica** attraverso partnership esterne;
- (iii) attivare **canali di vendita B2B**, rivolti a locali, ristoranti ed enoteche;
- (iv) rafforzare la dimensione **e-commerce** mediante selezioni curate, edizioni limitate e campagne a carattere editoriale;
- (v) offrire al cliente finale **un'esperienza di acquisto** orientata alla narrazione, alla selezione e alla sostenibilità.

Nel tempo, tale modello sarà sperimentato attraverso una fase pilota, per essere successivamente standardizzato, ampliato e, potenzialmente, reso disponibile anche in modalità white label o quale piattaforma di distribuzione di nicchia rivolta a terzi.

Una leva competitiva per il futuro

In un mercato sempre più affollato di operatori che offrono “produzione conto terzi”, TSM

sceglie di differenziarsi non solo per la qualità del prodotto, ma per la capacità di accompagnare il cliente fino alla vendita, completando così il ciclo di vita del prodotto.

Il valore non sarà solo nella bottiglia, ma nell'ecosistema che le ruota intorno: una rete commerciale, un catalogo selettivo, una narrazione curata, e un servizio completo che spazia dalla ricetta alla carta dei vini di un ristorante.

TSM Selection è il passo successivo naturale per un'impresa che ha fatto della personalizzazione e dell'identità il suo marchio di fabbrica.

Proposta di valore

La proposta di valore si fonda su un **duplice approccio**, rivolto sia ai **produttori** partner sia ai **locali** che acquistano i prodotti.

Per i primi, il vantaggio principale risiede nella possibilità di **accedere in modo semplificato al mercato**, contando su un supporto concreto nella fase di vendita senza perdere il controllo su pricing e canali distributivi. L'inserimento in un catalogo curatoriale, costruito con criteri identitari e non casuali, garantisce una maggiore visibilità, amplificata da attività di storytelling e da un posizionamento premium che rafforza l'immagine di ciascun marchio. In questo modo, i produttori non solo entrano in contatto con nuovi clienti, ma lo fanno mantenendo intatta la propria autonomia strategica.

Per i locali, invece, il valore si traduce in **accesso a prodotti esclusivi**, in alcuni casi disponibili soltanto per una selezione ristretta di punti vendita. Ogni etichetta porta con sé una storia autentica e coinvolgente che consente al locale di arricchire la propria offerta e differenziarsi, potendo contare su un contatto diretto con i produttori. A ciò si aggiunge la semplificazione logistica, poiché TSM consente di ricevere più referenze in un unico ordine, riducendo complessità e costi operativi.

Operatività

La realizzazione di tale visione richiede l'adozione di un piano d'azione chiaro, progressivo e strutturato. In una fase iniziale, la priorità consiste nella definizione della struttura e delle condizioni economiche dell'offerta rivolta ai clienti di TSM, con particolare attenzione alla determinazione dei margini, dei canali di distribuzione e delle regole commerciali. Contestualmente, è prevista l'elaborazione di un catalogo pilota limitato a un massimo di dieci referenze, al fine di ridurre la complessità gestionale e testare il modello in condizioni

controllate.

Una volta selezionate le etichette, risulterà cruciale formalizzare i primi contratti di distribuzione con i clienti pilota e rendere operativa una sezione dedicata all'interno della piattaforma e-commerce, concepita come vetrina e strumento di vendita.

Nella fase successiva, il progetto sarà sostenuto da una campagna di promozione B2B mirata, rivolta in particolare a locali e ristoranti “ambassador” in grado di fungere da early adopters e testimoni del modello. Infine, un momento imprescindibile sarà rappresentato dal monitoraggio continuativo delle performance — in termini di vendite, marginalità, feedback raccolti ed eventuali criticità operative — allo scopo di iterare, ottimizzare e rendere progressivamente scalabile il modello.

Aspetti legali

Gli aspetti legali legati a TSM Selection rappresentano un pilastro fondamentale per rendere il modello sostenibile e trasparente, sia nei rapporti con i produttori clienti sia in quelli con i locali acquirenti.

Sul fronte dei clienti-produttori, l'oggetto principale del contratto è autorizzare The Spiritual Machine, attraverso la business unit dedicata, a vendere i prodotti sviluppati per conto terzi presso una rete selezionata di locali.

La forma contrattuale di riferimento è quella del mandato alla vendita non esclusivo con rappresentanza, disciplinato dal Codice Civile (ex artt. 1703–1730), anche se, qualora TSM decidesse di gestire direttamente lo stock, sarebbe opportuno optare per il contratto estimatorio (ex artt. 1556–1559). La durata minima ipotizzata del rapporto è di dodici mesi, con rinnovo tacito e possibilità di recesso con preavviso di sessanta giorni.

Le clausole fondamentali disciplinano aspetti cruciali: l'oggetto e i confini del mandato, i diritti di distribuzione (con eventuali esclusività su canali o territori), la definizione del prezzo minimo e del margine di rivendita, la gestione dello stock in conto vendita e l'obbligo di promozione, inteso come impegno di mezzi e non di risultato.

A ciò si aggiungono la regolamentazione sull'uso del brand e dei materiali di comunicazione, le modalità di pagamento e rendicontazione, nonché tutele sulla reputazione e sull'integrità del packaging. Sono previste clausole specifiche su durata e recesso, gestione degli invenduti a fine contratto ed eventuali restrizioni territoriali, da attivare su richiesta.

Per quanto riguarda i locali e acquirenti professionali, il rapporto si configura invece come una classica compravendita B2B regolata dal Codice Civile (ex artt. 1470 e seguenti),

gestibile anche tramite condizioni generali di vendita accettate digitalmente. L'oggetto del contratto è la fornitura dei prodotti presenti nel catalogo aggiornato, alle condizioni economiche concordate. I prezzi sono riservati al canale professionale e possono essere aggiornati con preavviso stabilito, mentre le quantità minime per ordine o referenza possono essere fissate per ottimizzare la logistica.

In tema di pagamenti, la prassi prevede fatturazione elettronica con scadenze a 30 o 60 giorni, con pagamento anticipato per i primi ordini e possibilità di sconto per il pagamento immediato ipotizzando un'influenza positiva sul CCNO.

Anche il trasporto e la consegna vengono regolati in modo chiaro, definendo tempi, modalità e responsabilità: il rischio passa infatti all'acquirente al momento della consegna, come stabilito dall'artt. 1510 c.c. In caso di rotture o difetti evidenti, i resi sono ammessi entro cinque giorni.

Ulteriori clausole riguardano l'uso commerciale del prodotto (con divieto di modifiche a etichette e presentazione), la possibilità di accordare esclusiva territoriale per determinate referenze, l'informativa sul trattamento dei dati ai sensi del GDPR e la gestione delle controversie, per cui si individua come foro competente quello di Torino, salvo eventuale ricorso all'arbitrato per maggiore flessibilità.

In questo modo, la cornice legale assicura un equilibrio chiaro: da un lato tutela i produttori, garantendo loro margini, controllo e valorizzazione del brand; dall'altro offre ai locali acquirenti condizioni trasparenti e sicure, riducendo le ambiguità operative e commerciali.

6. LOGISTICA E OPERATIVITÀ TSM DISTRIBUZIONE

Il modello logistico delineato per la nuova Business Unit è concepito in maniera snella e sostenibile, con l'obiettivo di garantire efficienza operativa nella fase iniziale senza gravare sull'impresa con costi fissi significativi. Il flusso standard delle operazioni si articola in sei passaggi principali:

- produzione;
- stoccaggio presso un magazzino esterno partner;
- ricezione degli ordini;
- preparazione e spedizione;
- fatturazione;
- riconciliazione delle vendite mediante reportistica dedicata ai produttori.

La gestione delle scorte è affidata a un magazzino esterno che assicura costi variabili e flessibilità organizzativa. Ogni lotto viene identificato attraverso un codice TSM che riporta cliente di riferimento, quantità, data di conferimento e scadenza. L'inventario è gestito in modalità centralizzata mediante strumenti digitali agili (Google Sheets o Airtable), aggiornato periodicamente e integrato con sistemi di alert automatici per il monitoraggio delle soglie minime. La rotazione dei prodotti segue una logica FIFO, mentre controlli mensili garantiscono la conformità in termini di shelf life e integrità del packaging.

La gestione degli ordini e delle spedizioni è strutturata per piccoli volumi e lotti misti. Gli ordini, ricevuti attraverso form online, CRM o piattaforma e-commerce B2B, vengono verificati in tempo reale rispetto alle disponibilità di magazzino. La preparazione prevede l'utilizzo di packaging certificato antiurto in formati da 3, 6 o 12 bottiglie, corredato da documentazione di accompagnamento e materiali di comunicazione.

Le spedizioni sono affidate a corrieri convenzionati (BRT, TNT, GLS, Mail Boxes), con sistemi di tracciamento condiviso o, laddove previsto, ad un furgone brandizzato stanziale in diverse città secondo quanto approfondito al capitolo 8.

Sono definiti Service Level Agreement (SLA) interni che stabiliscono standard stringenti: spedizione entro 72 ore lavorative, consegna entro 5–7 giorni, margine di errore inferiore all'1% e rotture contenute entro il 2%.

Dal punto di vista amministrativo, TSM mantiene la fatturazione diretta ai locali, semplificando la relazione commerciale. I produttori ricevono un rendiconto mensile dettagliato con evidenza di volumi venduti, margini trattenuti e liquidazioni dovute. Le

condizioni di pagamento standard sono fissate a 30 giorni (con anticipo previsto per i primi ordini), mentre eventuali insoluti o stock invenduto comportano l'attivazione di blocchi operativi.

Per sostenere la fase pilota si è optato per un ecosistema di strumenti digitali leggeri ma integrati: Google Form per la raccolta ordini connesso a fogli di calcolo automatizzati, Google Sheets o Airtable per la gestione dello stock, MyParcel Value per la gestione delle spedizioni, Fattura Smart per la fatturazione elettronica, HubSpot (in versione gratuita) come CRM e Google Data Studio per la reportistica avanzata.

In termini organizzativi, la gestione interna sarà inizialmente affidata a tre figure chiave: un responsabile della BU, incaricato di coordinare stock, relazioni e attività promozionali; una risorsa operativa (anche in modalità part-time) dedicata a logistica e spedizioni; l'amministrazione TSM, responsabile di fatturazione, incassi e rendicontazione verso i produttori.

7. ANALISI ECONOMICA-FINANZIARIA

L'analisi degli indicatori economici e finanziari evidenzia come la gestione dell'impresa nel quadriennio considerato presenti significative criticità sul versante della redditività, a fronte di una situazione finanziaria relativamente più equilibrata.

Dal punto di vista **economico**, l'andamento dell'EBITDA (MOL) mette in luce un quadro fortemente negativo nei primi due esercizi analizzati (2021: -19,49%; 2022: -22,45%), con un parziale miglioramento nei due anni successivi (2023: 2,22%; 2024: 5,92%). Tale dinamica, pur evidenziando un recupero, sottolinea come la marginalità operativa rimanga estremamente contenuta e insufficiente a garantire un'adeguata generazione di cassa. Ciò trova conferma anche nell'analisi dei costi, con un'incidenza del costo del venduto sul fatturato tale da ridurre significativamente la capacità reddituale.

Il **ROE** mostra valori ampiamente negativi per quasi l'intero periodo, con un picco critico nel 2021 (-116,74%) e nel 2022 (-82,43%), un temporaneo miglioramento nel 2023 (0,64%) e un nuovo peggioramento nel 2024 (-20,10%). Questo andamento evidenzia come, nonostante il patrimonio netto sia progressivamente aumentato grazie a consistenti versamenti da parte dei soci (circa mezzo milione di euro), tali apporti non si siano tradotti in una remunerazione positiva del capitale investito, determinando perdite sistematiche per gli azionisti.

Similmente, anche il **ROI** segnala inefficienze nella gestione caratteristica: dopo un valore positivo del 18,13% nel 2021, si osserva un peggioramento con risultati negativi nel 2022 (-31,24%) e nel 2024 (-9,20%), intervallati da un parziale recupero nel 2023 (5,15%). In termini medi, ciò equivale a una distruzione di valore, al 31/12/2024, con una perdita di circa 17 centesimi per ogni euro investito.

Sul piano **finanziario**, il quadro risulta meno critico. Il **marginale di tesoreria** si mantiene positivo in tre esercizi su quattro, raggiungendo nel 2024 un valore pari a circa 295 mila euro. Analogamente si riscontra nel **current ratio**, che segnala una capacità di copertura delle passività correnti complessivamente adeguata nei primi e negli ultimi anni del periodo (2021: 2,38; 2024: 2,45), pur registrando valori di equilibrio precario nel biennio intermedio (2022: 1,00; 2023: 0,73). Nel complesso, la liquidità di breve periodo appare quindi gestibile, con una disponibilità stimata intorno a 50 mila euro che consente di attenuare possibili tensioni finanziarie.

In sintesi, l'impresa evidenzia una **gestione economica strutturalmente deficitaria**,

incapace di produrre redditività per gli azionisti nonostante i continui apporti di capitale, a fronte di una **situazione finanziaria di breve termine relativamente più solida**, che permette di contenere le criticità legate alla liquidità immediata anche grazie ad una grossa esposizione debitoria nei confronti degli istituti bancari.

8. OBIETTIVO SOSTENIBILITÀ ESG E C BMC (Circular Business Model Canvas):



Nell'affrontare l'aderenza alle correnti richieste del mercato in materia di sostenibilità, è stato redatto il seguente posizionamento valoriale:

Mission: Incrementare il profitto incrementando il benessere sociale senza impattare sull'ambiente.

Con l'incremento della nuova B.U. il Team di progetto ha deciso di introdurre un'innovazione di modello di distribuzione che potesse avere un impatto positivo sia da un punto di vista ambientale che sociale.

In prima battuta come iniziativa di sostenibilità si era pensato ad un modo per riutilizzare le bottiglie di vetro, ma dopo aver sondato la collaborazione di possibili fornitori abbiamo constatato che il costo economico ad oggi non ci permette questa operazione. Lavare il vetro secondo gli standard igienico sanitario richieste per poterla riutilizzare costa 3 volte il costo della produzione della bottiglia stessa, e ad oggi non abbiamo trovato incentivi che ci permettessero di perseguire questo obiettivo.

Abbiamo quindi deciso di sviluppare un progetto di sostenibilità sociale ed ambientale incentrato sull'acquisto di un mezzo elettrico.

Grazie alle relazioni sociali e commerciali dei membri del TEAM si è in prima battuta trovata una società partner con cui poter condividere l'acquisto di un furgoncino elettrico.

La comproprietà tra due aziende rappresenta una soluzione innovativa e sostenibile per

affrontare le sfide economiche e ambientali contemporanee. Questo capitolo esplora i benefici e le implicazioni di tale scelta, analizzando sia gli aspetti economici che quelli ambientali e sociali

Inoltre, si è pensato di utilizzare un furgoncino adatto sia al trasporto e consegna degli alcolici sia al suo occasionale uso come punto diretto di distribuzione con addetti (modello street food), per pubblicizzare i nostri prodotti in eventi e fiere di settore.

Alla guida del furgoncino e come barman vorremo inserire dei ragazzi provenienti dalle comunità per migranti a cui offriremo corsi appositi di formazione e possibilità di conseguire la patente di guida.

Sostenibilità Economica

L'acquisto di un furgoncino elettrico usato comporta un investimento iniziale inferiore rispetto all'acquisto di un veicolo nuovo. La comproprietà tra due aziende permette di suddividere ulteriormente i costi, rendendo l'investimento ancora più accessibile. Inoltre, i costi operativi di un veicolo elettrico sono generalmente inferiori rispetto a quelli di un veicolo a combustione interna, grazie ai minori costi di manutenzione e al prezzo ridotto dell'elettricità rispetto ai carburanti fossili.

Sostenibilità Ambientale

L'utilizzo di un furgoncino elettrico contribuisce significativamente alla riduzione delle emissioni di gas serra, uno degli obiettivi principali delle politiche ambientali globali. I veicoli elettrici non emettono CO₂ durante il funzionamento, riducendo l'impatto ambientale delle attività di distribuzione a corto raggio. Inoltre, l'uso di energia rinnovabile per la ricarica del veicolo può ulteriormente migliorare il bilancio ambientale.

Sostenibilità Sociale

L'idea sarebbe quella di utilizzare come driver e barman dei ragazzi o ragazze provenienti da cooperative di migranti in modo da sviluppare un progetto di integrazione sociale, offrendo ai ragazzi corsi di guida per conseguire la patente e formazione per barman da utilizzare in occasione degli show-cooking (per i cocktails).

Utilizzo per Distribuzioni a Corto Raggio

Il furgoncino elettrico è particolarmente adatto per le distribuzioni a corto raggio, grazie alla sua autonomia e alla possibilità di ricarica frequente. Le due aziende possono ottimizzare l'uso del veicolo pianificando le consegne in modo efficiente, riducendo i tempi di inattività e massimizzando l'utilizzo del veicolo.

Mezzo Pubblicitario

Oltre ai benefici economici e ambientali, il furgoncino elettrico può fungere da efficace mezzo pubblicitario. Il logo delle aziende sulla fiancata del veicolo aumenta la visibilità del marchio e trasmette un messaggio di sostenibilità e innovazione ai clienti e al pubblico. Questo può migliorare l'immagine aziendale e attrarre clienti sensibili alle tematiche di sostenibilità ESG.

In sintesi, l'acquisto e l'utilizzo di un furgoncino elettrico usato in comproprietà tra due aziende rappresenta una scelta strategica che combina sostenibilità economica e ambientale e sociali, contribuendo significativamente alla riduzione delle emissioni di gas serra, uno degli obiettivi principali delle politiche ambientali globali. I veicoli elettrici non emettono CO₂ durante il funzionamento, riducendo l'impatto ambientale locale delle attività di distribuzione a corto raggio. Inoltre, l'uso di energia rinnovabile per la ricarica del veicolo può ulteriormente migliorare il bilancio ambientale.

Questa soluzione non solo riduce i costi operativi e le emissioni di gas serra, ma offre anche un'opportunità di marketing efficace, contribuendo al successo e alla crescita delle aziende coinvolte.

Circular Business Model Canvas

L'analisi condotta attraverso il Circular Business Model Canvas (C-BMC) ha permesso di evidenziare gli elementi chiave della nuova Business Unit. Le attività principali si articolano in quattro aree fondamentali: marketing, distribuzione, formazione e vendita, intese come leve integrate per la creazione e diffusione di valore. Il progetto si fonda su una rete di partner strategici eterogenei: la Società Alpha, con cui è prevista la **comproprietà di un furgone elettrico** utilizzato in orari complementari alle proprie attività di lavanderia industriale; la Cooperativa Arcobaleno, attiva nel territorio torinese nella formazione e **inserimento**

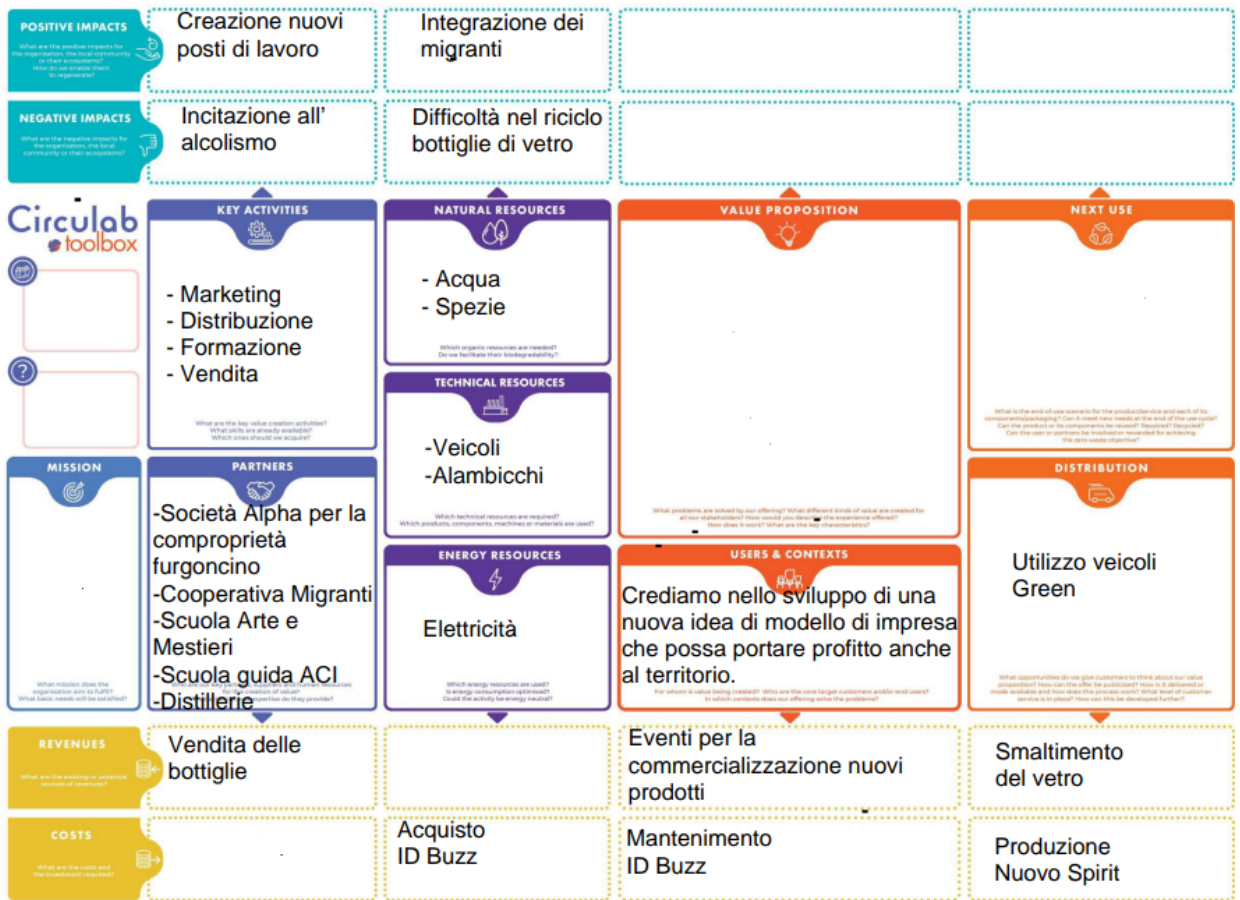
lavorativo di migranti e lavoratori svantaggiati; la Scuola Arte e Mestieri e la Scuola Guida ACI, coinvolte rispettivamente per percorsi di qualificazione professionale e per il conseguimento delle patenti necessarie; infine, le **distillerie**, in qualità di partner produttivi. La proposta di valore della nuova BU risiede nella capacità di completare la filiera produttiva, accompagnando i clienti dalla creazione di spirits personalizzati fino alla loro distribuzione e promozione, con un'attenzione particolare agli impatti sociali positivi generati per la comunità locale. Tale approccio si inserisce in una visione più ampia, che concepisce l'impresa non soltanto come soggetto economico ma come attore territoriale generatore di valore condiviso.

Gli utilizzatori e i contesti di riferimento sono identificati in una platea di clienti e stakeholder che condividono la convinzione di poter sviluppare un modello imprenditoriale capace di generare profitto preservando al contempo benefici per il territorio. In prospettiva futura, il furgone elettrico impiegato per le attività distributive potrà essere riconvertito in laboratorio itinerante per la creazione di nuovi cocktail, anche quando non sarà più idoneo alla circolazione stradale.

Le risorse necessarie comprendono, sul piano energetico, l'utilizzo di elettricità in sostituzione dei combustibili fossili; sul piano naturale, elementi di base come acqua e spezie; e sul piano tecnico, la disponibilità di alambicchi e strumenti di produzione. La distribuzione avverrà mediante veicoli green, in linea con gli obiettivi di sostenibilità ambientale dichiarati.

Gli impatti positivi attesi includono la creazione di nuovi posti di lavoro, l'integrazione dei migranti e una maggiore coesione sociale. Parallelamente, sono riconosciuti anche i potenziali impatti negativi, quali il rischio di incitazione al consumo eccessivo di alcolici e la complessità legata al recupero delle bottiglie di vetro.

Sul versante economico, le fonti di ricavo sono identificate nella vendita diretta delle bottiglie, negli eventi finalizzati alla commercializzazione dei nuovi prodotti e, in prospettiva, nello smaltimento e riciclo del vetro ritirato. I principali costi previsti riguardano gli stipendi del personale coinvolto (driver, barman e figura commerciale), l'acquisto e la manutenzione del furgone elettrico (ID. Buzz) e i costi di produzione legati allo sviluppo di nuovi spirits.



9. RISULTATI ATTESI

Analisi SWOT

Analizzando il contesto, emergono chiaramente punti di forza, debolezze, opportunità e minacce per la nuova BU. Tra i punti di forza, TSM porta con sé la reputazione consolidata da pioniere nella creazione di spirits su misura;

Il brand è già riconosciuto per la sua qualità e originalità, e dispone di un database clienti che può essere sfruttato come leva iniziale per promozioni e comunicazioni mirate. Un altro asset fondamentale è l'expertise narrativa: ogni prodotto può essere raccontato in modo unico, trasformandolo da semplice bottiglia a esperienza.

Le debolezze principali riguardano invece l'inesperienza diretta nella distribuzione, i costi logistici che potrebbero rivelarsi alti nella fase iniziale (da qui l'idea di un trasporto condiviso con furgoni che non distribuiscono solo TSM ma si alternano con un altro brand), e la necessità di adattare contratti e processi a un modello multi-brand. La gestione di più produttori potrebbe comportare complessità organizzative.

Sul fronte delle opportunità:

vediamo un mercato frammentato di micro-produzioni che faticano ad accedere ai canali commerciali, e una domanda crescente di prodotti sostenibili, autentici e di nicchia.

La regalistica aziendale rappresenta inoltre un segmento interessante, poiché molte aziende cercano oggi idee originali e significative per i propri regali corporate.

Le minacce arrivano da una concorrenza agguerrita, sia locale sia internazionale, oltre che dal rischio di conflitti con alcuni clienti che potrebbero preferire gestire in autonomia la vendita. Non ultimo, la saturazione dei buyer Ho.Re.Ca., già sommersi da numerose proposte.

Obiettivi di Marketing (12 mesi)

Gli obiettivi di marketing per i primi dodici mesi sono chiari e realistici. In termini di awareness, vogliamo posizionare TSM Selection come marchio curatoriale, capace di selezionare spirits indipendenti con un approccio unico. Sul fronte dell'acquisition, il traguardo sarà acquisire ambassador e produttori che scelgano di affidarsi stabilmente alla nostra distribuzione.

Per quanto riguarda la conversion, ci poniamo l'obiettivo di vendere almeno duemila

bottiglie attraverso il canale B2B, e generare duecento ordini digitali sfruttando il nostro database clienti con promozioni mirate. Infine, in ottica retention, puntiamo a rinnovare almeno cinque contratti con i produttori e garantire che il settanta per cento dei locali ambassador effettuino riordini regolari.

Strategia di Posizionamento e Target

Il nostro posizionamento si concentra su un concetto chiave: non siamo un semplice distributore, ma un curatore di esperienze liquide. Ogni referenza inserita in catalogo sarà selezionata in base a criteri di originalità, identità e potenziale narrativo. Questo ci differenzia sia dai grandi player, che puntano sui volumi, sia dalle microdistillerie, che non hanno la stessa capacità curatoriale.

Il target principale del B2B si rivolge a ristoranti medio-alti, cocktail bar indipendenti, chef stellati, enoteche specializzate e boutique hotel. Questi interlocutori cercano prodotti esclusivi, in piccoli lotti, coerenti con la propria immagine e capaci di arricchire l'esperienza del cliente finale.

Piano Operativo Annuale

Il piano operativo sarà suddiviso in quattro trimestri. Nel primo trimestre (gennaio-marzo), l'attenzione sarà dedicata alla costruzione del catalogo pilota con dieci referenze, all'attivazione della sezione digitale dedicata, all'assunzione della nuova risorsa e alla creazione di tasting kit per i prospect B2B.

Il secondo trimestre (aprile-giugno) sarà invece orientato al lancio: una campagna ADV mirata ai professionisti, attività di PR su testate di settore e due degustazioni locali (Torino, Milano) fungeranno da leva per acquisire i primi tre-cinque locali ambassador.

Durante il terzo trimestre (luglio-settembre), ci concentreremo sulla validazione del modello: inseriremo due-tre nuovi produttori in catalogo, lanceremo una campagna social con focus sullo storytelling dei prodotti e attiveremo un programma referral per incentivare il passaparola B2B. Sarà inoltre il momento di cavalcare il tema della sostenibilità, con una micro-campagna intitolata 'Drink Different, Drink Sustainable'.

Infine, nel quarto trimestre (ottobre-dicembre), consolideremo i risultati: punteremo su una forte campagna natalizia, con focus sulla regalistica aziendale, organizzeremo due eventi esperienziali in collaborazione con chef e ristoranti partner e pubblicheremo un mini-report

annuale 'Spirits of the Year'. L'obiettivo è chiudere l'anno con duecento ordini digitali e dieci locali attivi in portafoglio.

Canali e Strumenti di Marketing

I canali e gli strumenti di marketing saranno molteplici e integrati. Sul fronte digitale, punteremo sul sito web e sulla newsletter, utilizzando il database clienti per campagne personalizzate e promozioni mirate. I social network, in particolare Instagram e LinkedIn, saranno fondamentali per raccontare i prodotti e rafforzare il posizionamento curatoriale.

Sul piano B2B, i tasting kit e le campagne di direct mail rappresenteranno strumenti operativi concreti per avvicinare i locali ambassador. Gli eventi e le degustazioni saranno momenti chiave di relazione e di visibilità. Parallelamente, investiremo in PR e partnership con chef, bartender e testate di settore, per aumentare la nostra autorevolezza e credibilità.

Un aspetto importante sarà il packaging narrativo, con l'introduzione di QR code collegati a minisiti dedicati che raccontano le storie dei prodotti. La sostenibilità sarà parte integrante della strategia, attraverso packaging eco-friendly, logistica ottimizzata e campagne di comunicazione dedicate.

Budget Annuale

Il budget complessivo a disposizione per il primo anno ammonta a 50.000 euro. La voce principale sarà l'assunzione della nuova risorsa, con circa 28.000 euro destinati allo stipendio lordo annuale. A seguire, 8.000 euro saranno investiti nel digital marketing, comprendendo campagne ADV, CRM e ottimizzazione dei canali digitali. Gli eventi e le degustazioni assorbiranno 4.000 euro, mentre 4.000 saranno destinati ad attività di PR e alla produzione di contenuti foto e video. Il packaging narrativo e i kit promozionali richiederanno un investimento di 2.500 euro, 1.500 euro saranno accantonati come fondo di contingenza per spese logistiche straordinarie e 2.000 euro saranno spesi per la brandizzazione del furgone.

KPI e Monitoraggio

Per valutare l'efficacia del piano, monitoreremo una serie di KPI. Sul fronte awareness, ci poniamo l'obiettivo di ottenere almeno cinque articoli su media di settore e di aumentare del 20% la base follower sui social. In termini di acquisition, il target sarà acquisire dieci locali

ambassador e inserire cinque produttori in catalogo. Per la conversion, punteremo a vendere duemila bottiglie complessive e generare duecento ordini digitali. Infine, in ottica retention, vogliamo rinnovare almeno cinque contratti con i produttori e garantire che il 70% dei locali ambassador effettui riordini.

Timeline Attività Annuali

La roadmap annuale può essere così sintetizzata: nel primo trimestre costruzione delle basi, nel secondo il lancio sul mercato, nel terzo la validazione e l'apertura al tema della sostenibilità, nel quarto la spinta finale con la campagna natalizia e la regalistica aziendale. Questo percorso graduale ci permetterà di testare, consolidare e scalare il modello in maniera sostenibile e coerente con la nostra identità.

Quarter	Attività Principali	Output Attesi	KPI
Q1	Catalogo pilota, sezione digitale, assunzione, tasting kit	Catalogo 10 referenze attivato	1 risorsa attiva
Q2	Campagna ADV, PR settore, degustazioni, acquisizione locali	3-5 locali ambassador acquisiti	Articoli e PR/pubblicazioni
Q3	Nuovi produttori in catalogo, campagna storytelling, referral B2B, sostenibilità	2-3 produttori aggiunti	Campagna green attiva
Q4	Campagna natalizia, eventi esperienziali, report annuale, focus regalistica	200 ordini digitali	10 locali attivi

Il budget annuale è stato distribuito in modo da bilanciare risorse umane, attività digitali ed eventi. La tabella seguente mostra la suddivisione in modo schematico.

Area	Budget (€)	%
Nuova risorsa (stipendio)	28.000	56%
Digital marketing	8.000	16%
Eventi & degustazioni	4.000	8%
PR & Content	4.000	8%
Pannelli brandizzati	2.000	4%
Packaging & kit promo	2.500	5%
Contingenze	1.500	3%

Come si può osservare, la voce principale riguarda la nuova risorsa dedicata (56%), seguita dalle attività di digital marketing (16%) e dagli eventi di degustazione (12%). Le altre aree coprono PR & Content, packaging narrativo e un piccolo fondo di contingenza.

10. SOSTENIBILITA FINANZIARIA

SFP per raccogliere capitale

Gli Strumenti Finanziari Partecipativi (SFP), introdotti dall'art. 2346, comma 6, del Codice Civile, rappresentano una categoria di strumenti di raccolta di capitale estremamente flessibile e adatta alle esigenze delle startup innovative. Non si tratta di azioni né di quote, ma di titoli "ibridi" che attribuiscono ai sottoscrittori specifici diritti patrimoniali (ad esempio partecipazione agli utili o alla liquidazione) e, se previsto dallo statuto, anche alcuni diritti amministrativi limitati. La caratteristica principale degli SFP è che la loro configurazione non è standardizzata: ogni società, in sede di delibera notarile, stabilisce nel regolamento i diritti connessi e le condizioni di eventuale conversione in capitale sociale.

A livello internazionale, questo strumento è stato concepito sulla scia dei SAFE (Simple Agreement for Future Equity), sviluppati dall'acceleratore statunitense Y Combinator. Il principio è analogo: evitare di determinare subito una valutazione societaria in una fase ancora troppo precoce, rinviandola a un round successivo quando l'impresa avrà metriche più solide. In cambio, l'investitore che sottoscrive uno SFP ottiene condizioni migliorative, come uno sconto sulla valutazione futura o un diritto preferenziale di ingresso nel capitale.

L'introduzione degli SFP ha quindi una duplice finalità: per gli investitori, rappresentano un modo agile per sostenere startup ad alto potenziale senza affrontare trattative complesse sul

valore della società; per l'impresa, costituiscono un mezzo rapido per raccogliere risorse finanziarie senza frammentare la compagine sociale e senza ricorrere all'indebitamento bancario.

SFP per le startup: vantaggi e svantaggi rispetto ad altre forme di finanziamento

Gli Strumenti Finanziari Partecipativi offrono alle startup un meccanismo di raccolta di capitale particolarmente adatto alle fasi iniziali, quando la società non dispone ancora di metriche consolidate e ha difficoltà ad accedere al credito bancario o a convincere fondi di venture capital.

Gli SFP permettono di raccogliere capitale a titolo di rischio senza generare debito né obblighi di rimborso, rafforzando immediatamente il patrimonio netto: i conferimenti effettuati a fronte degli SFP si iscrivono infatti come riserva di sovrapprezzo, disponibile a bilancio già dal momento della sottoscrizione. Questo rende l'azienda più solida agli occhi di fornitori e futuri finanziatori.

Un altro aspetto distintivo è la flessibilità: a differenza di quote o azioni, gli SFP possono essere modellati in modo sartoriale, attribuendo solo diritti patrimoniali (partecipazione agli utili, sconto sulla valutazione in un round successivo) senza diritti di voto. Ciò consente di coinvolgere molti investitori senza frammentare la governance. Inoltre, gli investitori spesso diventano partner attivi, portando contatti commerciali, competenze di settore e visibilità, con un impatto molto più diretto rispetto a un finanziamento bancario tradizionale.

Naturalmente esistono anche svantaggi: la necessità di redigere statuto e regolamento con estrema chiarezza per evitare contenziosi futuri; la gestione di una base numerosa di investitori, che comporta costi di governance e obblighi di trasparenza; e la diluizione differita dei soci fondatori al momento della conversione.

Se confrontati con altre forme di finanziamento, gli SFP offrono caratteristiche intermedie: più flessibili e meno onerosi del debito bancario, meno invasivi e impegnativi di un round con fondi o venture capital, ma anche con limiti in termini di capitali disponibili e supporto strategico strutturato.

Il debito bancario si fonda sulla disciplina civilistica dei contratti di mutuo e finanziamento, non comporta diluizione della compagine sociale ma genera obblighi di rimborso e interessi passivi, richiedendo spesso garanzie personali o reali. I fondi di venture capital, invece, operano prevalentemente attraverso aumenti di capitale con ingresso diretto nella società: apportano risorse consistenti e know-how, ma al prezzo di una forte diluizione dei founder

e di un controllo più invasivo, con tempi lunghi dovuti a due diligence e negoziazioni.

Strumento	Vantaggi	Svantaggi
SFP	<ul style="list-style-type: none"> -Nessuna garanzia personale -Nessun interesse da rimborsare -Riserva di sovrapprezzo subito a patrimonio netto -Flessibilità nella struttura dei diritti -Possibilità di coinvolgere molti piccoli investitori -Creazione di una community che porta competenze e contatti 	<ul style="list-style-type: none"> -Diluizione differita dei fondatori -Onere di trasparenza verso più investitori -Nessuna liquidità per l'investitore (strumento non negoziato) -Necessità di regolamento chiaro e complesso
Debito bancario	<ul style="list-style-type: none"> -Nessuna diluizione dei fondatori -Rapporti standardizzati e facilmente comprensibili -Può essere più veloce se si hanno garanzie 	<ul style="list-style-type: none"> -Richiesta di garanzie personali o reali -Genera debito e interessi passivi -Rigidità nei rimborsi, indipendentemente dall'andamento del business -Non porta network o competenze
Fondi Venture Capital /	<ul style="list-style-type: none"> -Apportano capitali rilevanti -Forniscono supporto strategico, mentoring, accesso a network global -Rafforzano la credibilità della start-up 	<ul style="list-style-type: none"> -Elevata diluizione dei fondatori -Possibile perdita di autonomia gestionale -Tempi lunghi di negoziazione e due diligence -Focus forte su exit e ritorno finanziario, non sempre allineato con la visione dei founder

La prima raccolta di The Spiritual Machine

Nel 2023 The Spiritual Machine Srl ha avviato una prima operazione di raccolta di capitale attraverso Strumenti Finanziari Partecipativi, scegliendo di non utilizzare piattaforme di equity crowdfunding regolamentate, ma di condurre direttamente la raccolta con un approccio "privato". L'obiettivo iniziale era fissato a 500.000 euro, con un taglio unitario di

investimento di 5.000 euro.

La società è riuscita a coinvolgere circa 100 investitori, **raccogliendo complessivamente circa 475.000 euro**, poi arrotondati grazie ad alcune sottoscrizioni integrative successive. La scelta di fissare un ticket di ingresso contenuto ha permesso di creare una community diffusa di investitori, denominata internamente “i Botanici”, che non solo hanno apportato capitale ma hanno contribuito con competenze, relazioni commerciali e nuove opportunità di mercato.

Dal punto di vista operativo, l'utilizzo degli SFP ha consentito di semplificare notevolmente la raccolta: i sottoscrittori hanno effettuato i versamenti direttamente a fronte dell'emissione degli strumenti, senza la necessità di continue delibere notarili. Successivamente, al momento dell'aumento di capitale, gli strumenti si sono convertiti in quote societarie, come risulta dalle visure camerali più aggiornate, dove compaiono effettivamente i circa cento soci investitori.

Una nuova raccolta fondi

Alla luce dell'esperienza positiva del 2023, The Spiritual Machine potrebbe avviare un **secondo round di raccolta fondi** con l'obiettivo di finanziare l'espansione nella distribuzione, partendo da un progetto pilota a Milano. Questo round dovrebbe capitalizzare il lavoro già svolto, sfruttando sia la fiducia consolidata dei primi investitori sia l'attrattiva del brand verso nuovi sottoscrittori, come di seguito specificato

Upselling verso gli investitori esistenti

I circa 100 “botanici” che hanno partecipato al primo round rappresentano una base naturale per un nuovo investimento. Molti di loro hanno già dimostrato un forte coinvolgimento, non solo finanziario ma anche operativo, e potrebbero essere disponibili ad aumentare la propria esposizione per sostenere un progetto concreto e visibile come l'avvio della distribuzione diretta. Per incentivare questa scelta, la società potrebbe prevedere condizioni agevolate (ad esempio, uno sconto aggiuntivo sulla valutazione di conversione o diritti preferenziali di distribuzione dei prodotti).

Una nuova campagna di raccolta fondi

Parallelamente, l'azienda potrebbe aprire la sottoscrizione a nuovi investitori, replicando la logica di ticket accessibili (es. 5.000 euro) ma con una comunicazione mirata al settore food & beverage e al mercato milanese. L'ingresso di nuove figure consentirebbe non solo di

raccogliere capitale aggiuntivo, ma anche di espandere la community con contatti e competenze specifiche per la distribuzione e la penetrazione commerciale.

Il tema della valutazione sarà centrale per il successo del round. La prima raccolta è stata realizzata su una valutazione pre-money di circa 4 milioni di euro. Alla luce dei risultati di bilancio più recenti, sarà difficile sostenere una valutazione significativamente più alta senza correre il rischio di spaventare i potenziali investitori. Una strategia prudente potrebbe essere quella di mantenere la valutazione stabile o di applicare un incremento limitato, puntando a giustificarlo non tanto con dati storici ma con le prospettive di crescita legate al progetto di distribuzione. In alternativa, si potrebbe valutare l'uso di SFP con meccanismi di conversione flessibili (ad esempio con sconto e cap di valutazione), rinviando la discussione sul valore della società a un round successivo, quando il pilota milanese avrà generato metriche più solide.

Un secondo round ben strutturato consentirebbe quindi di rafforzare il patrimonio netto, finanziare l'avvio del progetto pilota di distribuzione e, al contempo, consolidare una rete di investitori-ambasciatori capace di accompagnare la startup in questa nuova fase di sviluppo.

Scenari di raccolta

L'obiettivo del nuovo round è la raccolta di 100.000 euro, destinati a finanziare in maniera mirata il progetto pilota di distribuzione diretta a Milano. Per valutare l'operazione in modo realistico è utile costruire tre scenari di riferimento, che consentono di analizzare gli effetti della raccolta in funzione del livello di capitale effettivamente reperito.

Parziale insuccesso della raccolta (≤ 50.000 euro)

In questo caso la società non raggiungerebbe la soglia minima necessaria a coprire i costi di lancio della distribuzione (ad esempio logistica, campagne di marketing locale, attivazione rete commerciale). La conseguenza sarebbe un rinvio del progetto o l'avvio in forma molto ridotta, con rischi di dispersione delle risorse e perdita di credibilità verso gli investitori. È lo scenario da considerare come "worst case", che evidenzia la necessità di una raccolta minima garantita.

Soglia di sostenibilità (≈ 100.000 euro)

Raggiungendo l'obiettivo previsto, la startup disporrebbe delle risorse necessarie a coprire integralmente i costi operativi del pilota milanese, pur con margini ridotti per eventuali

imprevisti. Questo scenario permette di validare il modello distributivo sul campo, raccogliendo dati utili per dimostrare la scalabilità del progetto. È lo scenario da considerare “baseline” e rappresenta il livello minimo per cui l’operazione conserva coerenza industriale.

Superamento obiettivo (≥ 150.000 euro)

In caso di raccolta superiore all’obiettivo, la società potrebbe non solo finanziare il pilota milanese ma anche rafforzare le attività di comunicazione e brand awareness o estendere la sperimentazione ad altri canali (es. distribuzione Ho.Re.Ca. selezionata o partnership con retailer locali). Questo scenario, definibile “espansione accelerata”, permetterebbe di consolidare la posizione competitiva e aumentare l’attrattività in vista di round futuri.

Opportunità offerta dal Bando “Prima Crescita Startup” della Regione Piemonte

Un ulteriore elemento strategico per sostenere il progetto di distribuzione pilota è rappresentato dal bando regionale “Prima Crescita Startup”. L’ultima edizione è stata pubblicata dalla Regione Piemonte nel 2024 e una nuova call è attesa per la fine del 2025.

L’inquadramento normativo prevede che possano partecipare esclusivamente startup innovative iscritte alla Sezione Speciale del Registro delle Imprese. Per The Spiritual Machine, che oggi opera come S.r.l. innovativa, questo significa valutare la costituzione di una nuova società ad hoc.

Il bando richiede progetti con importi ammissibili compresi tra 100.000 e 300.000 euro, con una durata massima di diciotto mesi, e prevede un contributo a fondo perduto che copre dal cinquanta al settanta per cento delle spese sostenute.

La creazione di una nuova startup innovativa non rappresenta soltanto un requisito tecnico per l’accesso al bando, ma costituisce anche un fattore di attrattività nei confronti degli investitori privati. Sono infatti al momento della stesura di questo documento, detrazioni IRPEF fino al 65% delle somme investite (L. 162/2024 e 193/2024).

L’integrazione tra il contributo a fondo perduto regionale e l’incentivo fiscale nazionale genera quindi una doppia leva: da un lato aumenta le risorse complessivamente disponibili per finanziare il progetto di distribuzione, dall’altro rafforza l’attrattività dell’operazione agli occhi dei potenziali sottoscrittori.

L’analisi evidenzia come il secondo round di raccolta di The Spiritual Machine presenti criticità significative, principalmente legate alla valutazione pre-money di 4 milioni di euro

stabilita nel 2023, difficilmente sostenibile alla luce dei risultati economici attuali. La saturazione della base investitori esistente rappresenta un ulteriore vincolo, avendo già capitalizzato gran parte della rete di contatti diretti dell'azienda. Tuttavia, l'integrazione strategica tra gli incentivi fiscali del 65% per investimenti in startup innovative e le opportunità legate alla finanza agevolata potrebbero modificare sostanzialmente l'attrattività dell'operazione, incentivando sia i sottoscrittori esistenti ad aumentare l'esposizione sia l'ingresso di nuovi investitori.

La costituzione di una startup innovativa emerge quindi come prerequisito indispensabile per sbloccare questa doppia leva finanziaria e rendere economicamente sostenibile il progetto di distribuzione milanese. Per massimizzare le probabilità di successo, è raccomandata la pubblicizzazione della presenza di un attore di F&B milanese come co-investitore strategico. Senza la creazione di un nuovo veicolo (anche destinato alla fusione per incorporazione), le probabilità di successo della raccolta rimangono compromesse dalla combinazione di valutazione elevata, base investitori satura e assenza di incentivazione fiscale.

11.CONCLUSIONI

Il percorso di analisi e progettazione sviluppato nel presente elaborato ha evidenziato come la creazione di una business unit dedicata alla distribuzione rappresenti per The Spiritual Machine non soltanto un'opportunità di crescita commerciale, ma soprattutto un passaggio strategico nella prospettiva di completamento della filiera. La trasformazione di TSM da produttore di spirits personalizzati a curatore e distributore di esperienze liquide consente di rafforzare il posizionamento competitivo, differenziandosi da un mercato sempre più saturo e orientato ai volumi.

La proposta di *TSM Selection* si colloca in un quadro teorico che integra i principi di performance management, le logiche di marketing strategico, i modelli di sostenibilità ESG e le più avanzate pratiche di corporate governance, dimostrando la capacità dell'impresa di tradurre in pratica i contenuti appresi nel Master. L'analisi economico-finanziaria ha mostrato al contempo i rischi di una marginalità ancora fragile e la necessità di strumenti di raccolta capitale innovativi, come gli SFP, per sostenere l'espansione.

Dal punto di vista operativo, la definizione di processi logistici snelli, il ricorso a partnership con soggetti sociali e la scelta di soluzioni tecnologiche agili evidenziano una volontà di innovazione inclusiva, capace di coniugare efficienza e impatto sociale. Il modello proposto, pur nella sua fase sperimentale, si configura come piattaforma scalabile e adattabile, in grado di generare valore per produttori, locali e comunità qualificandosi come startup innovativa ad impatto sociale, con possibilità di usufruire di tutti gli incentivi legati a questi status.

In definitiva, l'esperienza qui descritta offre un contributo significativo alla riflessione sul ruolo delle PMI innovative nel settore beverage: non meri fornitori di prodotti, ma attori in grado di creare ecosistemi sostenibili, competitivi e narrativi, capaci di incidere sia sul mercato sia sul tessuto sociale di riferimento.

12. ALLEGATI

2022-bilancio abbreviato TSM 22 impresa italia.pdf

2023-bilancio abbreviato TSM 23 impresa italia.pdf

2024-bilancio-TSM 2024 (1).pdf

CONTRATTO DI DISTRIBUZIONE_TEST.pdf

BOZZA_CONTRATTO DI FORNITURA – HORECA.pdf

Visura TSM 16.4.25.pdf

WS-TSM finale.xlsx