

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Wristop Technologies (FinalInd)

Pasi Malinen
University of Turku

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

WRISTOP TECHNOLOGIES

Introduzione

“Penso che ci sia sfuggita una piccola postilla nel nostro contratto di lavoro con Suunto¹. Ragazzi, dobbiamo fare qualcos'altro. ”

Dopo aver perso l'opportunità di produrre computer da polso per i concorrenti di Suunto, i fondatori di Wristop hanno cominciato a cercare degli ambiti alternativi in cui la trasmissione di dati mobile, il design e i computer da polso potessero essere utilizzati. Erano alla ricerca di una corrispondenza tra il prodotto “computer da polso” e diversi bisogni di categorie di utenti finali. Il team dei fondatori di Wristop voleva imporre un cambiamento alla direzione di sviluppo dell'azienda, sia per cause esterne (il precedente datore di lavoro Suunto stava minacciando la società con azioni legali) sia per pressioni interne. Tuttavia, decidere quale strategia perseguire era un'operazione ardua. Davanti ad un caffè, Matti Aalto-Setälä (l'amministratore delegato di Wristop) cominciò a scambiare idee con un suo amico medico circa la possibilità di utilizzare i computer da polso per uso medico. Dopo questo primo incontro e la generazione dell'idea, l'azienda organizzò un'altra sessione di brainstorming con un gruppo di medici. La domanda posta dall'Amministratore delegato fu diretta: *“Per quale scopo medico un paziente potrebbe usare un computer da polso?”*

Nella sessione di brainstorming fu osservato che il settore della tecnologia medica è caratterizzato da un piccolo numero di produttori dominanti, ma è un settore in crescita e attrattivo. Sulla base di ciò l'azienda decise di esplorare un mercato alternativo nel settore della tecnologia medica. Tuttavia, vi erano diversi segmenti su cui puntare in questo mercato e Matti e i suoi co-fondatori non sapevano su quale di questi investire nel medio-lungo periodo e quale fosse la strategia di entrata da selezionare.

L'azienda

Wristop Technologies era una giovane start-up finlandese, specializzata nella progettazione, nello sviluppo e nella produzione di computer wireless da polso ad uso medico. Il mercato di riferimento primario era rappresentato da pazienti diabetici, e l'azienda era alla continua ricerca di soluzioni per soddisfare le loro esigenze. L'azienda era stata fondata nel 2004, quando 3 amici, dipendenti di

¹ Suunto è un produttore di accessori per lo sport.

Suunto (parte del gruppo Amer), decisero di rendere commercializzabile la loro esperienza nella tecnologia mobile. L'idea era di iniziare una nuova avventura che si basava sulla loro attuale conoscenza delle esigenze dei clienti. Molte aziende si erano avvicinate a Suunto, chiedendo che producesse computer da polso su misura, ma ciò non era previsto dall'attuale strategia della società. Di conseguenza, fu lanciata la Wristop per servire questi clienti. I fondatori di Wristop disponevano di una serie di competenze diverse nell'ambito della tecnologia mobile, comprese l'ingegneria meccanica, l'elettronica e la progettazione industriale. Grazie a questo insieme di competenze multidisciplinari il gruppo era in grado di ideare, progettare e fabbricare i computer da polso. Il processo di produzione era stato dato in outsourcing sin dall'inizio senza difficoltà, in quanto i fondatori conoscevano i produttori potenziali attraverso le loro precedenti reti di contatti.

All'inizio erano stati esplorati numerosi settori di attività. L'industria automobilistica era stato il primo settore esaminato, ma era risultato troppo competitivo, tanto più che i consumatori finali (acquirenti auto) non erano interessati ad ulteriori 'giocattoli' da acquistare in aggiunta al loro nuovo giocattolo (l'auto). Inoltre, si trattava di un mercato difficile da penetrare dati i rapporti consolidati di lungo termine e le forti alleanze nel settore. Anche l'industria militare fu esaminata, ma, ancora una volta, il settore militare nel suo insieme risultò difficile da penetrare (ha sempre usato le grandi aziende come fornitori e in generale ha sempre nutrito sospetti nei confronti di nuovi piccoli arrivati).

Il settore delle applicazioni mediche è stato l'ultimo ad essere esplorato e i fondatori della società svilupparono numerose idee per quel particolare settore. Furono organizzate sessioni di brainstorming con i medici. Inoltre, fu condotto un sondaggio tra i pazienti dell'ospedale universitario locale. Sulla base delle sessioni di brainstorming e dei risultati dell'indagine, l'azienda decise di entrare nel mercato dei dispositivi medici per assistere le persone con diabete. Diverse aziende di Venture Capital (VC) furono contattate, e dopo poco la società ottenne qualche piccolo investimento da parte di una di queste, per una quota pari al 10% del capitale. Tuttavia, una delle condizioni per questo investimento fu che l'azienda di VC ha potuto stabilire le regole per le attività future. La conseguenza di questo per Wristop è stata l'esclusivo impegno per il settore medico, anche nell'eventualità di emergenza di altri settori di interesse.

L'azienda assunse 6 persone, ognuna con un background tecnologico, medico o in campo farmacologico. Ciascuno dei tre fondatori aveva conseguito una laurea in Ingegneria presso la University of Technology di Helsinki. Il team dei fondatori di Wristop aveva 12 anni di esperienza nella tecnologia dei computer da polso e aveva completato oltre 30 progetti per aziende come Suunto, FRWD, Nokia, e Clothing +. Erano stati i primi a sviluppare la trasmissione dei dati

sott'acqua e dicevano di avere il sistema più efficiente di gestione energetica nel settore dell'informatica da polso (ARCH2.0 con cui era stato possibile per un prodotto avere un funzionamento continuo per 12 mesi con una unica batteria sottile; si attendeva un brevetto per questa tecnologia). La squadra aveva anche sviluppato il più piccolo computer subacqueo e il più leggero GPS da polso al mondo. Pertanto, si poteva affermare con certezza che l'azienda disponeva di notevoli competenze tecniche nell'ambito delle tecnologie per i computer da polso.

L'organizzazione dell'azienda e del suo team manageriale si basavano su 'standard medici', al fine di soddisfare le esigenze dei clienti così come gli organismi di regolamentazione. Le responsabilità e i compiti di ciascun membro del team di gestione erano definiti con chiarezza ed i clienti erano molto ben supportati, in termini di documentazione, nei rapporti con le autorità mediche come la FDA (US Food and Drug Administration). Il ruolo del team di gestione, comprese le responsabilità e i livelli di autorità erano i seguenti:

1. Team di gestione

- a. definizione della strategia e degli obiettivi chiave per l'azienda;
- b. pianificazione finanziaria e fonti di finanziamento;
- c. gestione delle risorse umane.

2. Amministratore delegato

- a. marketing strategico;
- b. comunicazione esterna;
- c. creazione delle condizioni per la commercializzazione dei prodotti e delle applicazioni;
- d. marketing di prodotto;
- e. comunicazione delle richieste del cliente per l'organizzazione del processo di sviluppo prodotto;
- f. responsabilità sul materiale per il marketing.

3. Vice Presidente – Ricerca e Sviluppo

- a. definizione del processo di Ricerca & Sviluppo;
- b. responsabilità sulla progettazione (meccanica, elettronica, software) e sulla documentazione di progettazione (Design History File e Device Master Record);
- c. responsabilità per i programmi di sviluppo dei prodotti, i budget e gli obiettivi di qualità;
- d. fissazione dei requisiti di prodotto.

4. Vice Presidente - Tecnologia

- a. implementazione del processo di ordine e consegna;
- b. costi di stabilimento;

- c. outsourcing e organizzazione della produzione, coordinamento, sviluppo e pianificazione della qualità;
- d. responsabilità per il trasferimento efficace dei prodotti alla produzione;
- e. responsabilità sulla registrazione e la tracciabilità della storia del dispositivo (DHR).

5. CMO (Responsabile area medica)

- a. garantire una gestione tecnica e la leadership per l'organizzazione che si traducono in una efficace governance, pianificazione e monitoraggio delle valutazioni cliniche;
- b. fornire consulenza medica al team di progettazione;
- c. elaborare politiche e piani per il test dei prodotti;
- d. attuare programmi di formazione al personale circa le cure mediche del diabete.

6. Responsabile della Qualità

- a. manutenzione e sviluppo del sistema di qualità;
- b. definizione e approvazione delle politiche per la qualità;
- c. la gestione degli Affari Generali;
- d. responsabilità sulla gestione dei reclami dei clienti e reportistica;
- e. assicurare che il personale sia a conoscenza dei requisiti normativi e dei requisiti dei clienti.

A ciascuno dei lavoratori dipendenti fu data anche una documentazione scritta attestante il proprio ruolo e responsabilità all'interno dell'azienda. Ogni lunedì mattina alle 9 si teneva una riunione di tutti i membri dell'organizzazione per discutere del lavoro della settimana successiva, anche se, al crescere dell'azienda, diventava sempre più difficile mantenere questi incontri in programma.

La vision dell'azienda, sviluppata dopo il finanziamento del VC, consisteva nel diventare il principale produttore di computer da polso per la gestione del diabete entro il 2015. La mission aziendale consisteva nel migliorare la qualità della vita per i diabetici attraverso la produzione di computer da polso in grado di bilanciare il livello di glucosio. La società era ancora nella sua fase di avvio, come si può comprendere dai dati finanziari presentati nelle appendici.

Il mercato

Gli orologi da polso sono stati originariamente sviluppati nei primi anni del 20 ° secolo, ma fu solo dopo l'inizio degli anni '60 che furono realizzati i primi computer indossabili. Da allora, grazie agli sviluppi della tecnologia informatica, un numero sempre maggiore di dispositivi dotati di "elettronica e software complessi" sono stati introdotti sul mercato globale. Un computer da polso di oggi è progettato per molti usi, comprese attività come lo sport, il monitoraggio della frequenza cardiaca e la navigazione GPS (Global Positioning System). Il mercato dei dispositivi medici è

dominato da aziende internazionali di grandi dimensioni, come Medtronic, DexCom, Abbott, J & J, Novo Nordisk, Eli Lilly, Sanofi Aventis, Roche e Cellnovo. Queste società di solito impiegano decine di migliaia di persone e operano in tutti i continenti. Il mercato internazionale relativo alla produzione di dispositivi medici è presentato in tabella 1.

Tabella 1: Produttori e fornitori di strumenti ad uso medico e odontoiatrico

Fatturato (Milioni di Dollari US)	Europa occidentale	Nord America
Meno di 5	8,000	6,400
5-10	800	540
10-500	87	64
500-10,000	20	30
Oltre 10,000	2	2

Anche se vi sono numerose piccole imprese che producono dispositivi medici, il settore è principalmente dominato da una decina di queste grandi aziende. Il settore dei dispositivi medici è un settore difficile in cui operare, in quanto caratterizzato da una estesa regolamentazione e da molti rapporti istituzionalizzati tra le aziende. Il settore è in evoluzione e in via di sviluppo in virtù del fatto che le persone ora vivono più a lungo e nuovi trattamenti medici sono in via di sviluppo per molti tipi diversi di malattie. Curiosamente, il mercato dei dispositivi medici è un ambito in cui le nuove tecnologie sono state introdotte lentamente e la 'vecchia maniera' è rimasta dominante. La professione medica è sempre stata tradizionalmente orientata a curare i malati, oggi, invece, l'accento viene posto sulla prevenzione: la tecnologia dei dispositivi medici è destinata a servire entrambi i settori. L'industria manifatturiera dei dispositivi medici è stata caratterizzata da numerosi fattori, in particolare dalla FDA (US Food and Drug Administration). Le aziende hanno dovuto adeguarsi alle regole e alle restrizioni imposte dalla FDA nel caso di entrata nel mercato statunitense. Altri paesi hanno organismi simili che hanno anche regolamentato il settore medico. La maggior parte dei produttori di dispositivi medici hanno sede negli Stati Uniti e quindi le aziende alla ricerca di clienti fra questi hanno dovuto capire le regole della FDA, che si dice siano difficili per 'nuovi arrivati e outsider'. Una caratteristica supplementare del sistema americano è il sistema di assicurazione sanitaria, che è abbastanza diverso da quello generalmente presenti nei paesi europei;

le aziende, quindi, hanno dovuto seguire molto da vicino gli sviluppi del settore assicurativo e dei regolamenti.

Il settore della produzione dei dispositivi medici è stato identificato come un settore 'vecchio stile', in quanto la crescita nel settore medico è stata tradizionalmente più concentrata sullo sviluppo di nuovi farmaci per curare i malati, piuttosto che nel cercare di sviluppare nuove tecnologie. Pertanto, vi erano state molte difficoltà per qualsiasi azienda ad alta tecnologia che voleva entrare nel mercato. Quando un settore di mercato è dominato da grandi aziende, di solito è molto difficile da penetrare. Dal canto loro, le grandi aziende hanno cercato di imitare la flessibilità delle piccole imprese, ma sono state generalmente lente ad adattarsi a tale cambiamento: "burocrazia" è un termine comunemente usato per descrivere le grandi società multinazionali.

Nelle grandi aziende di produzione di dispositivi medici i responsabili di acquisto di dispositivi in outsourcing erano solitamente impiegati di primo livello della società, come il VP del Marketing e il VP di R & S, con i loro team di progetto. In aziende produttrici più piccole le decisioni, con più probabilità, potevano essere formulate dal Consiglio di Amministrazione della società, piuttosto che da un individuo. Quando ci sono molti decisori e politiche aziendali diverse, il processo decisionale diventa lento e di difficile comprensione da una prospettiva esterna.

I grandi produttori di dispositivi medici sono stati sempre molto protettivi delle loro attività di Ricerca & Sviluppo (R & S) e così la maggior parte degli sforzi di R & S sono stati condotti in-house. In molti altri settori venivano utilizzate forme congiunte di R & S o approcci più aperti all'innovazione al fine di risparmiare denaro, così come per tentare di accumulare idee e conoscenza dall'esterno. In molti settori le collaborazioni tra università e industria erano comuni, in particolare nel settore dello sviluppo dei farmaci. Il settore della tecnologia medica in genere non era stato così ricettivo a queste collaborazioni. Purtroppo il mercato di riferimento di Wristop era costituito da soli tre grandi produttori di dispositivi medici - Medtronic, DexCom, e Abbott. Tutte e tre le società avevano sede in California. In Europa, Roche poteva essere un potenziale cliente ma, all'avvicinarsi del Natale 2010, i negoziati con loro non erano stati conclusi né erano risultati costruttivi in termini di vendite. In Asia c'erano numerosi produttori di dispositivi medicali, Omron tra gli altri, ma l'azienda era stata riluttante a negoziare con le aziende asiatiche a causa del rischio percepito di perdere i diritti di proprietà intellettuale

Le aziende del settore dei dispositivi medici, come in molti altri settori, erano un po' restie a cambiare il loro modo di operare in termini di prodotti, canali di distribuzione, catene logistiche, sub-fornitori, relazioni a lungo termine, ecc. Pertanto, un'innovazione di tipo radicale, come il

prodotto di Wristop, molto probabilmente avrebbe incontrato serie resistenze da parte dei tradizionalisti (la resistenza si basava anche sul fatto che le imprese del settore erano in forte concorrenza l'una con l'altra). Le aziende avevano investito ingenti somme di denaro nel loro portafoglio prodotti attuale a causa dei forti costi di R & S, con molta probabilità avevano molti dei loro prodotti in magazzino, e la loro strategia era quella di tagliare i costi di produzione e attraverso ciò generare più reddito da investimenti precedenti. Inoltre, data l'anzianità del settore, c'erano anche problematiche culturali da prendere in considerazione. Anche in un mondo globalizzato, le aziende tendono a operare a stretto contatto con altre aziende vicine fisicamente e culturalmente. La tradizione gioca un ruolo anche in questo caso e gli 'outsider' si sentono veramente tali. Una caratteristica aggiuntiva del settore era lo scarso numero di aziende in grado di produrre sensori di glucosio nel sangue (in realtà, ce ne sono 3 nel mondo); queste aziende erano parte della rete di produzione dei dispositivi medici. Tali sensori erano componenti del prodotto finito di Wristop. I produttori di sensori avevano uno stretto rapporto con i produttori di dispositivi medici.

Il Diabete

Il diabete è una condizione comune permanente caratterizzata dal fatto che la quantità di glucosio nel sangue è troppo alta perché il corpo non può utilizzarlo correttamente. Ciò è conseguenza del fatto che il pancreas non produce (o non produce abbastanza) l'insulina o l'insulina che viene prodotta non funziona correttamente (patologia nota come insulino-resistenza). L'insulina aiuta il glucosio ad entrare nelle cellule dell'organismo, dove viene utilizzato per produrre energia. Il glucosio deriva dalla digestione dei carboidrati contenuti in vari tipi di alimenti e bevande, compresi gli alimenti amidacei come pane, riso e patate, frutta, alcuni prodotti lattiero-caseari, zucchero e altri cibi dolci. Il glucosio è anche prodotto dal fegato. Ci sono due tipi principali di diabete:

1. Diabete di tipo 1: si sviluppa quando le cellule che producono insulina sono state distrutte e il corpo non è in grado di produrre insulina. Di solito compare prima dei 40 anni, soprattutto durante l'infanzia. La patologia è trattata con iniezioni di insulina, una dieta sana e regolare attività fisica.
2. Diabete di tipo 2: si sviluppa quando l'organismo non produce abbastanza insulina o l'insulina che viene prodotta non funziona correttamente. Di solito compare in persone di età superiore ai 40 anni, anche se nei sud-asiatici e africani può apparire a partire dall'età di 25 anni. Tuttavia, è ormai diventato sempre più comune nei bambini e giovani di tutte le etnie. Il diabete di tipo 2 viene trattato con una dieta sana e regolare attività fisica, ma spesso sono anche richiesti farmaci e / o insulina.

I sintomi principali del diabete non diagnosticato sono: urinare frequentemente (soprattutto di notte), aumento della sete, stanchezza estrema, perdita di peso inspiegabile, prurito genitale o episodi regolari di mugugno, lenta guarigione delle ferite e visione offuscata. L'obiettivo principale del trattamento del diabete è quello di raggiungere glicemia, pressione sanguigna e livelli di grassi nel sangue (tra cui il colesterolo) all'interno dell'intervallo di valori concordato dallo staff sanitario. Questo, insieme con uno stile di vita sano, riduce il rischio di sviluppare complicanze a lungo termine del diabete, quali infarto, ictus, amputazione degli arti, cecità, insufficienza renale e danni ai nervi².

Alcuni dei punti più importanti sul diabete sono³:

1. Circa 250 milioni di diabetici in tutto il mondo;
2. Ci sono circa 24 milioni di diabetici negli Stati Uniti - 8 per cento della popolazione;
3. Si stima che il 70 per cento delle persone che nascerà nel 2020 negli Stati Uniti svilupperà il diabete nel corso della vita;
4. I costi associati con il diabete sono stati pari a 174.000 milioni di dollari nel 2007, con un incremento di 42 miliardi di dollari dal 2002;
5. Quasi il 90 per cento dei costi derivanti da problemi di diabete in trattamento;
6. Il diabete rappresenta l'11 per cento dei costi del settore salute in America.

Il microinfusore è un dispositivo medico utilizzato per la somministrazione di insulina nel trattamento del diabete, ed è usato come metodo alternativo per l'iniezione di insulina con siringhe o penne per insulina. Si compone di pompa (compresi i controlli, modulo di elaborazione e batterie), un serbatoio per l'insulina monouso, e un set per infusione monouso. I moderni dispositivi all'avanguardia per il trattamento del diabete sono pompe per insulina che controllano continuamente i livelli di glucosio. Si prevede che i computer da polso, quali dispositivi per diabetici, saranno più funzionali e più piccoli di quelli già disponibili sul mercato (anche impiantabili). Inoltre, i dispositivi di Wristop sono più user-friendly e sono anche in grado di migliorare e semplificare il trattamento del diabete grazie al costante monitoraggio dei livelli di glucosio e di raccolta di dati aggiuntivi.

² www.diabetes.org.uk

³ American Diabetes Association, WHO, Stakes

Cosa fare dopo?

Per fare alcuni test informali del prodotto, Matti Aalto-Setälä decise di utilizzare personalmente la pompa di insulina (anche se non aveva il diabete), mettendo all'interno della pompa una soluzione salina e collegando poi la pompa al proprio ventre. Egli voleva personalmente provare che cosa significasse utilizzare la pompa di insulina per un lungo periodo di tempo. Allo stesso tempo, la società aveva iniziato, attraverso i social media, a partecipare a gruppi di discussione internazionali sul diabete come parte della strategia di R & S. L'azienda informava apertamente il pubblico, in molti di questi forum di discussione, del fatto che si stava sviluppando un nuovo tipo di dispositivo per il trattamento del diabete e chiedeva suggerimenti su che tipo di pompa di insulina sarebbe stata più comoda da usare. Questa modalità di R & S viene spesso definita come 'Open Innovation Approach'. Obiettivo primario della società ora era quello di sviluppare, dai feedback ricevuti, dispositivi medici (computer da polso) per il trattamento del diabete che aiutassero i pazienti, impedendo loro di sviluppare ulteriori problemi legati alla malattia. Inoltre, alcune delle funzionalità aggiuntive dei prodotti erano basate sulle competenze dei fondatori nel settore della tecnologia sportiva.

Wristop utilizzava ulteriori tecnologie di monitoraggio nei propri prodotti, ovvero tecnologie che consentivano di monitorare, oltre ai livelli di glucosio, altri parametri utili ad assistere il medico curante nella definizione dei più appropriati trattamenti. Wristop, inoltre, poteva utilizzare la tecnologia mobile per realizzare prodotti in grado di assistere i genitori con bambini diabetici (per esempio il genitore può indossare il computer da polso e così monitorare il livello di glucosio del proprio bambino). Inoltre, la connessione mobile tra la pompa e il computer da polso potrebbe anche essere gestita da una lunga distanza (ad esempio, all'interno di un nucleo familiare), con ulteriori vantaggi per i pazienti.

Mentre le operazioni della società avevano sede in Finlandia, dove si svolgevano le attività di pianificazione e progettazione, Wristop utilizzava produttori internazionali (soprattutto cinesi) per realizzare il prodotto finito. Grazie alla rete di relazioni precedenti stabilite con produttori internazionali la produzione non era un problema; il problema vero era il budget di marketing, che ammontava a poche migliaia di Euro. L'azienda aveva in mente di trattare con i grandi produttori di dispositivi medici e le dimensioni di qualsiasi accordo con uno di essi erano stimate in circa 1 milione di dollari; quindi si decise di attendere fino a quando l'azienda non fosse cresciuta per attuare questo tipo di strategia. C'erano state molte discussioni riguardo la possibilità di aprire un ufficio più vicino ai clienti principali, ma nessuna decisione definitiva era stata presa. Il Consiglio di Amministrazione della società aveva deciso che il mercato dei dispositivi medici era il target di mercato e che i mercati supplementari non sarebbe stati attivamente sviluppati, anche se Wristop

era coinvolta in molti progetti di sviluppo con aziende a livello mondiale. Una potenziale opportunità era quella di costruire il proprio prodotto dall'inizio alla fine, ma il Consiglio di Amministrazione aveva deciso di non perseguire questa strada a causa dei costi, stimati per un valore di 10 milioni di Euro. Per seguire tale opzione sarebbero stati necessari investitori internazionali. Le società di VC, così come l'organizzazione nazionale finlandese per lo sviluppo TEKES, erano molto interessate all'idea di investire in Wristop dato l'enorme potenziale a livello globale offerto dalla possibilità di gestione del diabete, soprattutto in termini di impatto sulla economia della salute. Tuttavia, l'investimento iniziale del VC era stato molto modesto e quindi la società necessitava ora di ulteriori finanziamenti con urgenza.

La prima fase di investimento del VC aveva avuto un grande effetto sulla strategia Wristop. Il settore dei dispositivi medici era stato selezionato anche se vi erano altri possibili settori egualmente attrattivi. Il ruolo del primo investitore aveva fortemente influenzato il processo decisionale dell'impresa. Inoltre, l'investitore aveva anche una forte voce in capitolo relativamente alla successiva fase di investimento, in quanto il valore del capitale dell'investitore sarebbe stato diluito in caso di accesso di nuovi investitori. Le banche non finanziano il capitale di rischio in Finlandia. La società, inoltre, non ha garanzie che potrebbero essere utilizzate per ottenere un prestito bancario. Ma ulteriori investimenti permetterebbe a Wristop di aumentare la propria attività di marketing, anche se la società stessa non vede la produzione di prototipi o partecipazione a fiere come attività di marketing. L'amministratore delegato della società aveva visitato i potenziali clienti negli Stati Uniti molte volte e pensava che questa fosse una buona strategia. Mentre la produzione di un prototipo è generalmente costosa, la società era stata in grado di progettare e realizzare prototipi per i potenziali clienti negli Stati Uniti. L'amministratore delegato ora si chiedeva quali provvedimenti dovevano essere presi per far crescere con successo l'azienda.

Appendice 1

Dati finanziari relativi a Wristop

Profilo Finanziario Dati non consolidati	31/12/2009 12 mesi EUR GAAP locali	31/12/2008 12 months EUR GAAP locali	31/12/2007 12 months EUR GAAP locali
Risultato operativo/Fatturato	182,000	156,738	222,000
Risultato prima delle imposte	-202,000	-243,378	-9,000
Risultato netto di esercizio [= Net Income]	-202,000	-243,378	-10,000
Cash Flow	-196,000	-235,647	-5,000
Totale Attività	98,000	217,593	119,000
Capitale Netto	-537,000	-334,357	68,000
Liquidità (x)	0.75	2.95	4.39
Margine di Profitto (%)	n.s.	n.s.	-4.05
ROE (%)	n.a.	n.a.	-13.23
ROI (%)	n.a.	-159.22	-7.29
Indice di solvibilità (%)	n.s.	n.s.	57.14
Price Earning Ratio (x)	n.a.	n.a.	n.a.
Numero di addetti	n.a.	4	3

Appendice 2
Stato Patrimoniale di Wristop

Stato Patrimoniale			
Dati non consolidati			
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
	12 mesis	12 mesi	12 mesi
	EUR	EUR	EUR
	GAAP locali	GAAP locali	GAAP locali
Immobilizzazioni	16,000	22,035	18,000
Immobilizzazioni immateriali	1,000	2,320	5,000
Immobilizzazioni materiali	15,000	19,715	13,000
Altre immobilizzazioni	0	0	0
Attivo circolante	82,000	195,558	101,000
Rimanenze	0	0	0
Crediti	0	0	13,000
Altro	82,000	195,558	88,000
Cassa e Banche	51,000	127,722	41,000
Totale Attivo	98,000	217,593	119,000
Capitale Netto	-537,000	-334,357	68,000
Capitale versato	11,000	11,000	9,000
Riserve	-548,000	-345,357	59,000
Passività consolidate	526,000	485,625	28,000
Debiti a lungo termine	0	5,625	28,000
Altre passività consolidate	526,000	480,000	0
Fondi	n.a.	n.a.	0
Passività circolanti	109,000	66,324	23,000
Prestiti	6,000	7,500	0
Debiti commerciali	3,000	3,688	9,000
Altri debiti a breve	100,000	55,136	14,000
Totale Capitale Netto e Passività	98,000	217,593	119,000
Note			
Capitale investito operativo	-3,000	-3,688	4,000
Capitale Circolante Netto	-27,000	129,234	78,000
Valore dell'azienda	n.a.	n.a.	n.a.
Numero di addetti	n.a.	4	3