



per il Programma di **EMPOWERMENT**
delle Amministrazioni Pubbliche del Mezzogiorno



Progetto

“dall'iter alle reti:
Implementazione Sportello Unico”



Guida semplificata al Business Plan

A cura di

Angelo Negri



Dipartimento per le Politiche di Sviluppo
Ministero dell'Economia e delle Finanze



Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Pubblica Amministrazione

Si ringrazia per la collaborazione Emilio Ferrari

Indice

Premessa	3
PARTE I - GUIDA ALLA REDAZIONE DEL PIANO DI IMPRESA	5
1. L'idea imprenditoriale	6
1.1 L'imprenditore	6
1.2 Descrizione dell'idea imprenditoriale	7
1.3 Descrizione dei prodotti/servizi offerti	9
1.4 Descrizione dell'organizzazione	9
1.5 La copertina del Business Plan	11
2. L'analisi dell'ambiente	13
2.1 I clienti	14
2.2 I concorrenti	15
2.3 I fornitori	16
2.4 Analisi SWOT dell'iniziativa imprenditoriale	17
2.5 Fattori Critici di Successo	18
3. Il piano di marketing	19
3.1 Il prodotto	19
3.2 Il prezzo	21
3.3 Comunicazione e promozione	22
3.4 La distribuzione	24
4. I piani operativi	25
4.1 Pianificazione della produzione	25
4.2 Pianificazione dell'organizzazione	26
4.3 Piano degli investimenti	27
5. I prospetti economico - finanziari	28
PARTE II - PERCORSO GUIDATO PER LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN	32
Conclusioni	45
APPENDICE - ESEMPIO DI BUSINESS PLAN	46

Premessa

Il Business Plan è un documento di presentazione organica di un progetto imprenditoriale e delle sue componenti qualitative e quantitative prospettiche. In esso vengono descritti:

- l'idea di business che si vuole intraprendere;
- le variabili che possono decretare il successo dell'iniziativa, in rapporto al mercato di riferimento;
- la descrizione delle risorse (umane, materiali e immateriali) che si intendono impiegare.

Il Business Plan può essere, in genere, redatto sia con riferimento ad una nuova impresa che si intende avviare, sia all'ampliamento/diversificazione di business già esistenti. Una delle ragioni più comuni per il quale tale documento viene redatto è quella di fornire ad eventuali finanziatori informazioni dettagliate sui diversi aspetti dell'attività che si vuole intraprendere. In realtà, redigere un business plan ogni qualvolta si intende avviare un nuovo business e aggiornare il documento periodicamente nel tempo, dà all'imprenditore la possibilità di disporre di una guida da utilizzare lungo tutto l'arco della vita dell'impresa.

La presente Guida vuole essere uno strumento operativo per tutti i soggetti che, pur inesperti, volendo intraprendere una nuova iniziativa imprenditoriale, hanno intenzione di redigere il proprio piano d'impresa. In tal modo si vogliono raggiungere i seguenti obiettivi:

- evitare all'aspirante imprenditore di fare un "salto nel vuoto", programmando anticipatamente tutti i momenti dell'attività della nascente impresa;
- dare la possibilità all'aspirante imprenditore di redigere autonomamente il proprio piano di impresa, garantendogli in tal modo una visione prospettica completa dell'iniziativa in cui vuole cimentarsi, verificandone a priori la validità;
- fornire all'aspirante imprenditore uno strumento auto-prodotto che possa fungere da documento di presentazione dell'iniziativa a possibili finanziatori o soggetti terzi da coinvolgere (soci, collaboratori, ecc.).

Questa pubblicazione è suddivisa in due parti. La prima parte si presenta sottoforma di guida operativa e segue step by step tutte le sezioni di cui si compone un business plan e comprende una spiegazione teorica delle modalità di redazione della relativa unità, individuando un percorso teorico utile alla redazione del piano di impresa.

La seconda parte del lavoro contiene invece una serie di schede di taglio strettamente operativo. Tali schede riportano una serie di domande e/o matrici, rispondendo alle quali (o compilando le quali) l'aspirante imprenditore redige, di fatto, il proprio business plan.

Nell'insieme, i contenuti della presente guida risultano particolarmente adatti al caso di soggetti che vogliono “mettersi in proprio” avviando piccole attività imprenditoriali e che vogliono cimentarsi nella redazione del proprio piano di impresa senza necessariamente ricorrere all'ausilio di consulenti o strutture specializzate.

È bene precisare che la struttura delineata dalla Guida vuole essere un modello “tipo”: il business plan, nella sua versione finale, inclusa la sequenza delle sezioni di cui esso si compone, può infatti presentarsi in forme differenti in funzione dei suoi stessi obiettivi.

In appendice viene riportato, infine, un esempio di piano di impresa riferito all'avvio di una piccola attività commerciale.

PARTE I - GUIDA ALLA REDAZIONE DEL PIANO DI IMPRESA

1. L'idea imprenditoriale

1.1 L'imprenditore

L'importanza di descrivere il ruolo, le precedenti esperienze formative e lavorative, nonché le capacità professionali dei promotori dell'impresa assume un ruolo estremamente rilevante nel caso di iniziative imprenditoriali di piccolissime dimensioni (le c.d. micro-imprese), in cui molto spesso è lo stesso proprietario che riveste sia le mansioni di management che quelle operative (si pensi al caso di una piccola attività commerciale gestita in proprio).

Appare quindi evidente quanto sia fondamentale, in sede di ideazione dell'iniziativa, la reale valutazione dell'apporto che i soggetti promotori potranno dare alla conduzione pratica dell'azienda.

Diventa importante nella redazione della presente sezione del business plan il concetto di efficienza dell'informazione: un eccesso di notizie su argomenti di scarsa rilevanza può avere l'effetto di distrarre il lettore dai veri obiettivi del documento; di contro l'eccessiva sintesi potrebbe essere interpretata come una carenza di requisiti da parte dell'aspirante imprenditore. Ovviamente, quantità e qualità dell'informazione dovranno essere calibrate sulle finalità del business plan stesso, nonché sugli eventuali destinatari del piano e le competenze vantate dovranno essere il più possibili coerenti con la tipologia di attività che si intende intraprendere. Inutile dire che tutte le informazioni riguardanti l'aspirante imprenditore dovranno essere vere ed eventualmente documentabili.

Nella sezione dedicata alla descrizione delle proprie caratteristiche soggettive, il soggetto che compila il business plan dovrà individuare e presentare i propri punti di forza ed i propri punti di debolezza rispetto all'iniziativa che si intende intraprendere¹. In particolare, con riferimento a questi ultimi è bene che vengano evidenziate le modalità attraverso cui si intende superare tali fattori limitanti.

In sintesi, con riferimento al promotore dell'iniziativa imprenditoriale, la descrizione dovrà evidenziare caratteristiche quali:

- Capacità di analizzare i problemi;
- Utilizzo di un linguaggio adeguato;
- Interessi connessi all'attività da intraprendere;

¹ Per *punti di forza* si intendono tutte le competenze che pongono l'aspirante imprenditore in una posizione di vantaggio rispetto ai propri concorrenti. Per *punti di debolezza* si intendono tutti i fattori potenzialmente limitanti la condotta della propria impresa.

- Capacità di intrattenere rapporti;
- Capacità di prendere le decisioni;
- Creatività;
- Capacità organizzative;
- Capacità di addossarsi responsabilità;
- Resistenza allo stress;
- Resistenza alla fatica;
- Logica verbale;
- Capacità di concludere trattative;
- Aspetto fisico (se rilevante, inteso come modo di porsi nel suo complesso e non strettamente come bellezza fisica).

Può essere utile allegare al business plan il curriculum vitae del soggetto proponente.

1.2 Descrizione dell'idea imprenditoriale

La descrizione dell'idea imprenditoriale corrisponde a ciò che viene correntemente definito executive summary del piano d'impresa. Obiettivi di tale sezione sono:

1. sintetizzare gli elementi qualificanti dell'iniziativa imprenditoriale;
2. dimostrarne la validità;
3. evidenziarne la coerenza.

Con particolare riferimento all'ultimo punto dell'elenco appena delineato, la coerenza complessiva del piano d'impresa è un elemento fondamentale per il successo del business e per l'apprezzamento del business plan da parte di potenziali valutatori. Più specificatamente è essenziale che fin dall'executive summary emergano i seguenti livelli di coerenza:

- coerenza tra le caratteristiche del proponente e l'idea d'impresa;
- coerenza tra i prodotti/servizi offerti e i target di mercato ritenuti rilevanti;
- coerenza tra obiettivi dell'impresa, strategie e azioni per attuarle;
- coerenza tra iniziativa imprenditoriale e sostenibilità finanziaria (pianificando, ad esempio, in maniera realistica i tempi per il ritorno dell'investimento).

Per far comprendere l'importanza della descrizione dell'idea imprenditoriale basti pensare che, in caso di disamina del business plan da parte di un potenziale finanziatore/investitore da coinvolgere, da questa sezione (la prima nella quale vengono delineati i contenuti sostanziali dell'iniziativa) può dipendere lo stesso prosieguo dell'esame del documento. Occorre quindi colpire fin da subito l'attenzione del lettore il quale, nel leggere la sintesi dell'idea di business, vuole idealmente trovare risposta immediata alla seguente tipologia di domande:

- qual è il prodotto/servizio offerto?
- come funziona?
- qual è il mercato di riferimento?
- che risultati si intendono conseguire?
- a quanto ammonta l'investimento e come si intende coprirlo?

Per dare un'efficace risposta a tali domande, l'executive summary dovrà descrivere i seguenti argomenti:

1. il prodotto/servizio da vendere;
2. i clienti ai quali vendere (tipologia e mercato geografico di riferimento);
3. le modalità di commercializzazione del prodotto/servizio (es.: attraverso un proprio punto vendita, per mezzo di intermediari, sul web, ecc.);
4. l'organizzazione interna della nascente azienda (figure e ruoli coinvolti);
5. ammontare previsto dell'investimento e fonti finanziarie individuate o da individuare.

È fondamentale, infine, sottolineare il grado di innovazione del prodotto/servizio venduto rispetto al mercato attuale. Tale caratteristica non deve necessariamente scaturire da un particolare requisito tecnologico del prodotto/servizio, ma può trattarsi anche di un'innovazione relativa al mercato di riferimento o alle modalità d'uso del prodotto/servizio stesso. Ad esempio, l'apertura di una comunissima pizzeria in un quartiere dove non esistono locali del genere può rappresentare di per sé un elemento di innovazione rispetto a quel mercato con conseguente aumento delle possibilità di successo. Chi redige il business plan deve essere bravo a comunicare ai propri referenti l'esistenza di tali fattori nella propria idea imprenditoriale.

A margine della sezione dedicata alla descrizione dell'idea imprenditoriale, può risultare

interessante inserire un paragrafo in cui si racconta l'origine dell'idea: ciò potrebbe fornire ulteriori informazioni che supporterebbero la dimostrazione di coerenza tra il percorso formativo - professionale dell'imprenditore e la business idea.

1.3 Descrizione dei prodotti/servizi offerti

Con la presente sezione si entra nel merito tecnico del business plan. Descrivendo il prodotto/servizio che si intende offrire, l'obiettivo è quello di far comprendere "cosa" la nascente impresa vuole "fare". È evidente che quanto inserito in questa sezione sarà strettamente connesso alle successive, con particolare riferimento, ad esempio, a quelle relative all'organizzazione della produzione, al piano di marketing, ecc.

Un soggetto inesperto di redazione di business plan, si trova, a questo punto, di fronte ad una dicotomia tra l'approfondimento degli aspetti tecnici e l'approfondimento degli aspetti di mercato collegati al prodotto (es.: appetibilità, innovazione, risparmio, ecc.). In generale, se si tratta di un prodotto (che si concretizza quindi in un "oggetto" o bene materiale), specie se destinato al mercato industriale e non al consumatore finale (es.: componenti per macchinari) è consigliabile approfondirne le caratteristiche tecniche al fine di far comprendere meglio a chi valuta il business plan quale sarà l'output della produzione. Di contro, se la nuova idea di impresa consiste nell'erogazione di un servizio, i maggiori dettagli descrittivi dovranno, ovviamente, riferirsi alle modalità di fruizione da parte dei consumatori.

In ogni caso, è buona norma focalizzare l'attenzione sui benefici che il prodotto/servizio apporta ai suoi utilizzatori o, meglio, sui bisogni che questo va a soddisfare. Ciò sarà molto importante soprattutto nel caso di un prodotto/servizio non ancora esistente sul mercato (è bene, in tal caso, evidenziare tale elemento di novità). Inutile dire che nel caso di un prodotto già presente sul mercato, magari con caratteristiche tecniche identiche a quello che si intende produrre, l'obiettivo sarà quello di dare rilevanza agli aspetti distintivi rispetto ai concorrenti, che saranno quindi di natura non tecnica (es.: confezione, modalità distributive, ecc.). Nella presente sezione sarà sufficiente dare un'indicazione di massima su tali caratteristiche, che saranno poi approfondite nelle sezioni successive.

È evidente che, in caso di prodotti o servizi innovativi che necessitano il deposito di brevetti, tale esigenza dovrà essere citata (anche perché rappresenta la giustificazione di un costo che sarà sostenuto dal neo-imprenditore).

1.4 Descrizione dell'organizzazione

Una volta descritti gli obiettivi della nascente impresa e l'output della produzione, è necessario delineare la struttura organizzativa più adatta per conseguire tali finalità.

In questa fase della redazione del business plan sarà sufficiente approfondire le

problematiche riguardanti:

- Forma giuridica dell'azienda;
- Sede dell'attività;
- Fabbisogni organizzativi.

La scelta della forma giuridica è strettamente collegata alla complessità della nascente organizzazione, al tipo di attività e al ruolo che i proponenti l'iniziativa intendono svolgere all'interno dell'azienda.

La casistica possibile è vasta, facendo riferimento alle diverse tipologie di società previste dal diritto civile e commerciale (società di persone, società di capitali, cooperative di lavoro). Per la definizione e la conseguente costituzione del soggetto giuridico a cui farà capo l'azienda è quasi indispensabile l'ausilio di professionisti specializzati quali dottori commercialisti (ad esempio per la costituzione di società) o notai (per la redazione di statuti e atti costitutivi ed il relativo deposito).

Per imprese di piccole e piccolissime dimensioni, è preferibile optare per forme giuridiche estremamente semplici, con conseguente ottimizzazione di tempi e costi. La forma attualmente più diffusa tra i neo-imprenditori è senza dubbio la ditta individuale, in cui l'imprenditore è l'unico titolare. Una ditta individuale si costituisce entro 30 giorni dall'inizio dell'attività mediante l'iscrizione nel registro delle imprese, la richiesta di attribuzione del numero di partita Iva e la conseguente apertura del conto fiscale.

Nel caso in cui l'attività imprenditoriale viene proposta da più soggetti occorrerà, ovviamente, optare per un altro tipo di forma giuridica. La scelta dipenderà, come già detto, dall'apporto dei soci (se in denaro, in beni materiali o in lavoro). Una forma molto diffusa tra giovani imprenditori, è la cooperativa di produzione e lavoro, una forma imprenditoriale che consente di usufruire di una remunerazione diretta per il lavoro prestato e, contestualmente, di partecipare agli eventuali profitti. È importante sottolineare che il numero di soci non può essere inferiore a nove.

Qualora il business plan venga preparato dai responsabili di una compagine (società o altra forma) già costituita, potrà essere utile allegare eventuali documenti quali statuto o atto costitutivo. Ciò faciliterà potenziali valutatori nella comprensione dei rapporti tra i soci.

Per quanto riguarda la sede dell'attività, nella presente sezione è sufficiente limitarsi a dare indicazioni di tipo strutturale: ad esempio, se sono già stati individuati i locali e se questi sono di proprietà dell'aspirante imprenditore o sono in affitto, su quanti metri quadrati si distribuisce l'unità produttiva, che tipo di mezzi (macchinari, strutture,

impianti, computers, ecc.) sono utilizzati. Dettagliare con precisione le attrezzature necessarie semplificherà il successivo calcolo della relativa quota di investimenti, in riferimento al quale basterà “prezzare” ciascuna tipologia di attrezzatura/macchinario e moltiplicarne il valore per la quantità necessaria. Qualora la localizzazione sia un punto di forza dell’iniziativa (ad esempio la localizzazione in centri con un notevole traffico di potenziali clienti) o abbia caratteristiche particolarmente rilevanti dal punto di vista del marketing (es.: il sito web nel caso di azienda che vende on-line), sarà bene dedicare una apposita sezione alla sede dell’attività o, comunque evidenziare a più riprese all’interno del business plan il suo valore aggiunto.

La descrizione dovrà, ovviamente, riguardare tutte le eventuali sedi operative della nascente azienda.

I fabbisogni organizzativi fanno riferimento all’integrazione tra le risorse materiali e immateriali (es.: attrezzature, software, knowhow, ecc.) e le risorse umane che le utilizzeranno per perseguire le finalità aziendali. A tal proposito, è sicuramente importante definire i fabbisogni di personale relativi al funzionamento dell’azienda. In questa fase è sufficiente anticipare se si farà ricorso a personale esterno ed in che forma questo verrà coinvolto (contratti di lavoro atipici, assunzioni a tempo indeterminato, collaborazioni stagionali, ecc.). Evidenziare tale aspetto può dare maggior forza all’iniziativa nel caso in cui il business plan venga redatto in vista della richiesta di finanziamenti pubblici: l’aumento della base occupazionale locale è sempre un requisito considerato prioritario da tutti gli strumenti di finanza agevolata.

L’approfondimento sui ruoli di ciascuna risorsa umana (con eventuale indicazione dell’organigramma aziendale per strutture più complesse) sarà dato nella sezione contenente il piano dell’organizzazione.

1.5 La copertina del Business Plan

Sebbene possa sembrare superfluo dedicare attenzione alla creazione della copertina del business plan, occorre considerare quanto sia importante il fattore comunicazione ad essa connesso. La copertina, pur se ininfluente nella sostanza, rappresenta, infatti, il “biglietto da visita” del documento ed è perciò necessario che contenga tutte le informazioni necessarie ad inquadrare immediatamente il tipo di documento a cui un eventuale interlocutore si troverà di fronte.

Gli elementi da indicare necessariamente sulla copertina del business plan sono:

- denominazione che si intende dare all’azienda (ed eventuale logo);
- nome, titoli e recapiti del/i soggetto/i proponente;

- mese e anno di elaborazione del piano;
- numero della copia (numerare le copie aiuta a tenere traccia dei business plan distribuiti, eventualmente, a più soggetti, come nel caso di potenziali investitori).

In base allo specifico caso, la copertina potrà recare anche ulteriori informazioni. Ad esempio, se lo scopo del business plan è il coinvolgimento di finanziatori, potrà essere indicata la denominazione dell'istituto di credito al quale il piano viene presentato. Analogamente, se il documento dovrà essere allegato ad una richiesta di finanziamenti pubblici, è buona norma richiamare nell'oggetto lo strumento finanziario a cui si intende attingere, nonché la denominazione dell'ente finanziatore.

Per quanto riguarda la forma grafica da dare alla copertina, non ci sono particolari indicazioni. È bene sottolineare che, in generale, la sobrietà è sempre lo stile maggiormente consigliabile.

2. L'analisi dell'ambiente

L'analisi dell'ambiente di mercato è un elemento fondamentale per verificare (e dimostrare) la validità dell'idea imprenditoriale. È sul mercato, la cosiddetta “arena competitiva” che l'azienda opera quotidianamente ed è proprio nel contesto di tali scenari che si confronta con tutti gli altri attori del sistema, che possono essere classificati in tre principali categorie:

- clienti;
- concorrenti;
- fornitori².

In generale, in base anche alla tipologia di business, le informazioni dovrebbero avere un buon livello di dettaglio sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Tali informazioni si ricavano in seguito ad una ricerca di mercato: la scelta sulla tipologia di strumenti e sul livello di approfondimento della ricerca dipenderà da un'analisi costi/benefici. In altre parole, maggiore è la complessità del business, più sarà conveniente investire tempo e/o denaro in una ricerca dettagliata. Sarebbe, ad esempio, inutilmente dispendioso, realizzare una ricerca di mercato a livello regionale in funzione di una iniziativa commerciale di portata locale. In questi casi, risulterà forse più adatta una piccola indagine svolta sul campo, analizzando, si supponga, le caratteristiche dei potenziali clienti, il livello di servizio offerto dai concorrenti sul mercato locale (e i relativi prezzi), le alternative riguardanti gli approvvigionamenti.

Per completezza, si citano di seguito le principali metodologie e strumenti di raccolta dati funzionali ad un'analisi di mercato:

- analisi a tavolino: utilizza dati e informazioni pubblicati su fonti ufficiali, quali riviste, studi di settore, statistiche ufficiali, banche dati. Esempi di fonti di dati per questo tipo di analisi: istituti di ricerca e statistica (es.: ISTAT, Censis), Camere di Commercio, Associazioni di Categoria settoriali, ecc. All'interno del business plan dovranno essere citate tutte le fonti di dati.
- indagine sul campo: raccolta dati e informazioni direttamente presso gli attori del

² È bene precisare che quelle citate non sono le uniche categorie di attori che agiscono nell'ambiente in cui un'impresa opera. Esistono anche una serie di attori che direttamente o indirettamente influenzano la vita dell'impresa (i c.d. stakeholders). Ad esempio, le banche, il sistema legislativo e, in alcuni contesti, anche il sistema politico. È evidente però che tali elementi possono essere citati come marginali all'interno del business plan, salvo casi particolari in cui l'attività imprenditoriale è fortemente dipendente da determinate categorie di stakeholder.

mercato di riferimento (potenziali consumatori, attuali concorrenti, fornitori di beni e servizi per il mercato di riferimento, esperti di settore). I principali strumenti utilizzabili sono questionari e interviste (anche informali), oppure, quando possibile, l'osservazione diretta dei comportamenti di "soggetti-tipo". Tutti gli strumenti utilizzati per la ricerca dovranno essere citati nel business plan, allegandone eventualmente una copia (ad esempio, nel caso di somministrazione di questionari).

Nelle sotto-sezioni che seguono vengono date delle indicazioni su come realizzare l'attività di analisi per ciascuna categoria di attori citata.

2.1 I clienti

Già di per sé intuitiva l'enorme importanza di conoscere i propri clienti. A prescindere dai motivi per il quale viene redatto, il business plan è un'occasione difficilmente ripetibile nella vita di una (piccola) azienda di approfondire la conoscenza degli utilizzatori del proprio prodotto/servizio.

Senza addentrarsi in metodologie di analisi eccessivamente complesse per un neo-imprenditore, gli aspetti che all'interno del business plan devono emergere in merito ai propri clienti sono, sostanzialmente, i seguenti:

- Definizione del "cliente-tipo". È importante, in primis, tracciare un profilo sintetico ma il più possibile esaustivo delle caratteristiche generali della propria clientela: tipologia (consumatore/impresa, uomo, donna, famiglie, ecc.); localizzazione geografica; caratteristiche socio-culturali (nel caso che il cliente sia un consumatore, ad esempio, giovani, sportivi, laureati, ecc.); capacità di spesa; abitudini di acquisto (frequente, saltuario, di impulso, ponderato, ecc.).
- Individuazione dei bisogni e dei benefici apportati dal prodotto/servizio. Dall'individuazione dei bisogni dei clienti si potranno desumere indicazioni per apportare eventuali modifiche al prodotto/servizio, o dimostrare che l'iniziativa ha delle forti potenzialità di mercato e, quindi, di successo. La descrizione dei benefici ricercati dovrà includere le caratteristiche non direttamente collegate all'utilizzo del prodotto come, ad esempio, la facile reperibilità, la semplicità d'uso, l'economicità, il design, i servizi accessori, ecc. Chiaramente occorrerà dimostrare la coerenza tra ognuno dei benefici ricercati dal cliente e le caratteristiche estrinseche ed intrinseche del prodotto/servizio.
- Quantificazione dei clienti potenziali. Al fine di verificare e dimostrare la concreta sostenibilità economica dell'iniziativa e per definire i propri obiettivi di mercato (numero di clienti da servire/numero di prodotti da vendere) è necessario sapere qual è il bacino potenziale di clientela che la nascente azienda potrà soddisfare. Se il

prodotto/servizio è destinato ad una clientela cosiddetta business (cioè imprese), non sarà difficile desumere dai registri della Camera di Commercio o dai relativi studi di settore quante sono le aziende potenzialmente intercettabili, posto il mercato geografico di riferimento (es.: regionale, nazionale, internazionale, ecc.). Nel caso invece che l'azienda serva il consumatore finale, facendo la consueta ipotesi di una piccola attività commerciale o di servizi, la stima sul potenziale di mercato sarà realizzata incrociando il profilo-tipo della clientela con il mercato geografico di riferimento. Ad esempio, se il prodotto si rivolge alle famiglie (es.: noleggio di home video) il potenziale di mercato sarà dato dalle famiglie residenti nell'area di riferimento dell'azienda (eventualmente arrotondato per difetto in base alla stima di possessori un videoregistratore o lettore dvd). Se si è in possesso di dati sulla percentuale di consumatori del proprio prodotto/servizio rispetto alla popolazione nazionale/regionale, un metodo piuttosto affidabile è quello di ribaltare tale proporzione sul proprio mercato geografico di riferimento. Ad esempio, se uno studio nazionale affermasse che in media vengono noleggiati 200mila DVD ogni settimana sul territorio del comune di Roma e un ipotetica attività di videonoleggio servisse un quartiere con 20mila abitanti, in buona approssimazione si potrebbe affermare che il potenziale settimanale di mercato (x) dell'impresa sarà dato dalla seguente formula:

$$x = 200.000 / N^{\circ} \text{ abitanti di Roma} * N^{\circ} \text{ di abitanti del quartiere}$$

$$N^{\circ} \text{ abitanti di Roma} = 5.000.000 \text{ (circa)}$$

$$\text{Potenziale di mercato} = 200.000 / 5.000.000 * 40.000 = 1.600 \text{ (a settimana)}$$

Nei casi più complessi può essere utile realizzare un cosiddetto processo di segmentazione, raggruppando le differenti tipologie di utenti in classi omogenee al loro interno e disomogenee tra loro. Tale classificazione potrà aiutare ad inquadrare meglio le diverse categorie coinvolte e a convogliare in maniera più mirata gli sforzi di marketing definendo, ad esempio, differenti strategie di comunicazione in funzione dei diversi segmenti target individuati.

2.2 I concorrenti

Nel caso di avvio di nuove attività imprenditoriali, l'analisi della concorrenza risponde a due obiettivi fondamentali:

- individuare le *barriere all'entrata* presenti nel mercato
- verificare la propria competitività rispetto alla concorrenza diretta e indiretta.

Per barriere all'entrata si intendono gli ostacoli di natura economico - finanziaria per entrare ad operare in un determinato settore. Ad esempio, sarà necessario verificare se l'avvio dell'attività a cui si sta pensando richiede l'acquisto di licenze eccessivamente onerose, oppure se, il prodotto/servizio da erogare è protetto da copyright in possesso di altre società. Appare evidente che una prima verifica in merito a tali fattori potrebbe addirittura arrivare a condizionare la scelta sul tipo di business che si vuole avviare.

La concorrenza diretta è rappresentata dalle imprese che offrono lo stesso tipo di prodotto/servizio ai medesimi target di clientela. La concorrenza indiretta è invece rappresentata dalle aziende che, pur offrendo prodotti o servizi diversi da quello che si vuole vendere, soddisfano i medesimi bisogni nel target di riferimento. Ad esempio, in una zona in cui sono presenti molti uffici, una tavola calda può essere considerata concorrente di un supermarket che prepara colazioni da portar via, in quanto entrambi soddisfano il bisogno di un pranzo veloce per i lavoratori degli uffici circostanti. È evidente come la concorrenza indiretta sia più difficile da individuare e monitorare.

I principali aspetti della concorrenza che può essere necessario conoscere sono i seguenti:

- localizzazione
- dimensioni (es.: fatturato o numero di dipendenti)
- caratteristiche del prodotto/servizio
- prezzo del prodotto/servizio
- livello qualitativo del prodotto/servizio
- strategie promozionali adottate.

Più in generale, può essere interessante porsi una serie di interrogativi riguardanti il segmento di mercato a cui i concorrenti si rivolgono e se la nascente azienda sarà in grado di competere con successo sulla stessa tipologia di clienti. In alternativa, occorrerà valutare la possibilità di individuare fette di mercato ancora inesplorate.

Come nel caso dell'analisi della clientela, nelle ipotesi di attività particolarmente complesse potrebbe rivelarsi necessario commissionare una apposita ricerca di mercato. Non è difficile reperire studi di consulenza aziendale e società specializzate nella fornitura di servizi reali alle imprese della cui esperienza ci si può avvalere a costi variabili in funzione del livello di approfondimento della ricerca e del raggio geografico di riferimento.

2.3 I fornitori

Per fornitori si intendono tutte le aziende o persone fisiche ai quali si ricorre per approvvigionarsi delle materie prime necessarie ad avviare e condurre il processo

produttivo. È evidente che, nella maggior parte dei casi una singola azienda deve ricorrere a più fornitori in base alla tipologia di materia prima da utilizzare.

Vista la rilevanza che i cosiddetti *input* rivestono nel complesso dell'attività d'impresa e considerato che in molti casi il valore degli approvvigionamenti rappresenta uno dei principali costi di gestione, appare chiara l'attenzione che il neo-imprenditore dovrà riservare alla scelta dei fornitori. Impostare tale decisione con oculatezza può far sì che essi diventino una sorta di business partner, contribuendo in maniera rilevante al successo dell'impresa. Bisogna infatti considerare che i fornitori operanti in un qualunque settore, conoscono sempre molto bene i punti critici a cui le imprese in esso operanti possono andare incontro. Di conseguenza, specie nel caso di piccole attività imprenditoriali, intrecciare rapporti di tipo collaborativo con i propri fornitori (attraverso, ad esempio, attività di public relation) può rivelarsi un comportamento utile nel medio-lungo periodo. I fornitori possono offrire validi suggerimenti all'azienda nascente, influenzando in modo determinate sulla gestione dell'attività: poter contare su sconti particolari, pagamenti dilazionati, assistenza e consulenza costante significa acquisire fruttuosi vantaggi.

I fattori da considerare per la scelta dei fornitori possono riassumersi nei seguenti:

- adeguatezza e capacità tecnologica;
- logistica, rispetto dei tempi di consegna, flessibilità, modalità di consegna;
- livello dei prezzi;
- qualità del servizio ed eventuali servizi aggiuntivi.

Nella redazione della presente sezione del business plan, ci si potrà trovare di fronte al caso in cui il fornitore è già stato scelto. In quel caso sarà utile redigere un breve profilo dei soggetti individuati.

2.4 Analisi SWOT dell'iniziativa imprenditoriale

Dopo aver raccolto e analizzato tutte le informazioni relative agli attori con cui la nascente impresa si confronterà e dopo averli, di conseguenza comparati con le caratteristiche dell'azienda stessa, sarà possibile disegnare il quadro forze/debolezze - opportunità/minacce che caratterizza l'iniziativa imprenditoriale che si vuole intraprendere. La presente sezione riveste, nel contesto complessivo del documento, una rilevanza strategica fondamentale specialmente nel caso in cui il business plan viene redatto in funzione della ricerca di finanziamenti. L'analisi SWOT (così viene definita tecnicamente³) sintetizza infatti le potenzialità che la nascente impresa potrà spendere sul

³ Dall'acronimo inglese delle parole Strength (forza), Weakness (debolezza), Opportunities (opportunità) e Treats (minacce).

mercato. In altre parole, non è altro che una sintesi schematica dei dati e delle informazioni già trattate e descritte nelle sezioni precedenti.

Lo schema di SWOT Analysis può essere redatto secondo il modello a 4 quadranti classico descritto nella Scheda 11, in funzione delle seguenti indicazioni:

- *punti di forza* e *punti di debolezza* riguardano i fattori endogeni all'iniziativa imprenditoriale su cui l'imprenditore può agire direttamente e che determinano un vantaggio o uno svantaggio rispetto allo scenario competitivo di riferimento;
- *opportunità* e *minacce* sono invece i fattori "esogeni", cioè esterni all'impresa, ma che possono influenzarne le performance in positivo o in negativo (es.: innovazioni tecnologiche, limitazioni normative, congiuntura economica, ecc.). Ovviamente, l'imprenditore non può intervenire direttamente su tali variabili: conoscerle e prevedere il loro impatto sulla vita dell'azienda può però dare la possibilità di ridurre gli effetti negativi e sfruttare le quelli positivi.

2.5 Fattori Critici di Successo

I Fattori Critici di Successo rappresentano le criticità rilevanti delle quali bisogna tenere conto per entrare e avere successo in un determinato mercato. Essi discendono direttamente dal sistema forze/debolezze/opportunità/minacce descritto nella sezione precedente. La loro identificazione è strumentale alla definizione delle scelte strategiche ed operative attraverso cui materialmente sarà avviata la nuova iniziativa imprenditoriale.

Al pari di quanto già affermato nel caso dell'analisi SWOT, anche la sezione dedicata ai Fattori Critici di Successo rappresenta un momento di sintesi fondamentale nel contesto del complessivo business plan. Una imprecisa descrizione di tali fattori può infatti incidere negativamente sulla valutazione che un eventuale finanziatore (o un possibile socio) dovrà dare in merito alle possibilità di successo del business.

La domanda fondamentale che bisogna porsi per compilare la presente sezione è "che cosa è che determina il successo nel settore in cui vogliamo entrare e cosa bisogna fare per acquisire tali fattori".

Al fine di valutare le proprie capacità di successo potrà essere utile compilare la matrice di cui alla Scheda 12, in cui tutti i fattori critici di successo individuati dovranno essere valutati su una scala di rilevanza da 1 a 3 (1=bassa; 2=media; 3=alta) e comparati con le proprie capacità di affrontare tali criticità, valutate su una scala da 1 a 5 (1=scarse; 2=mediocri; 3=sufficienti; 4=buone; 5=ottime). Ovviamente all'interno del business plan dovrà darsi giustificazione di tali valutazioni.

3. Il piano di marketing

Il piano di marketing descrive in che modo l'aspirante imprenditore intende combinare le cosiddette "leve di marketing" per raggiungere in posizionamento desiderato sul mercato. È indispensabile, a questo punto, definire il concetto di "posizionamento" e spiegare quali sono le "leve di marketing".

Per posizionamento si intende il complesso di attività e strumenti posti in essere per acquisire un'immagine concorrenzialmente competitiva nelle percezioni del proprio target di clienti.

Per ottenere un posizionamento vincente occorre differenziare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti. Tale differenziazione può essere raggiunta su differenti livelli, intervenendo sulle cosiddette leve di marketing, che sono:

- prodotto
- prezzo
- comunicazione e promozione
- distribuzione

In altre parole, un'impresa può decidere di differenziarsi per la qualità (o una caratteristica) del prodotto/servizio, per il livello dei prezzi praticati, per la strategia e gli strumenti di comunicazione adottati, oppure ancora per come il prodotto viene distribuito o il servizio erogato.

3.1 Il prodotto

Nella precedente Sezione 1.3 sono state già descritte le modalità di descrizione del prodotto/servizio offerto. In quella fase, la descrizione era funzionale ad introdurre il destinatario del business plan al tipo di attività che si intende intraprendere. Nella presente sezione è necessario entrare, invece, maggiormente nel dettaglio dell'oggetto dell'attività, descrivendo le caratteristiche materiali e immateriali del prodotto o del servizio e rapportando tali caratteristiche alle conclusioni tratte dall'analisi dell'ambiente effettuata, con particolare riferimento, ovviamente, alle differenze tra l'oggetto della propria attività ed il prodotto/servizio della concorrenza.

In primo luogo, è necessario descrivere se la produzione riguarda un unico output o si compone di più prodotti o servizi. Tecnicamente, occorrerà in tal caso descrivere:

- la gamma di prodotti/servizi, cioè quante tipologie differenti di prodotto/servizio

vengono offerte;

- la linea di prodotti/servizi, vale a dire, il numero e la tipologia di prodotto/servizio offerti all'interno della stessa gamma.

Ad esempio, con riferimento ad un'ipotetica agenzia di assicurazioni, la gamma di prodotti sarà data da tutte le tipologie di polizza offerte (es.: sulla vita, RCA, infortuni, ecc.); all'interno della gamma "polizze vita" la linea di prodotto consisterà nelle differenti tipologie di contratto stipulabile (ad esempio, in funzione del premio).

In generale per ciascun prodotto/servizio è necessario descrivere le seguenti caratteristiche, corrispondenti a diversi livelli di differenziazione rispetto alla concorrenza:

- caratteristiche, con riferimento alle funzioni fondamentali del prodotto servizio;
- prestazioni, vale a dire il grado di efficacia del prodotto/servizio nel soddisfare i bisogni per il quale nasce;
- durabilità, che, soprattutto in caso di un prodotto materiale, costituisce una sorta di misura della vita del prodotto stesso (ad esempio, se può essere usato una o più volte, specificando quante);
- affidabilità, vale a dire una stima sul periodo di tempo nel quale il prodotto/servizio realizzerà pienamente le proprie funzioni. Nel business plan tale stima dovrà essere opportunamente giustificata attraverso l'indicazione delle modalità con le quali essa viene valutata (es.: test di utilizzo, ecc.);
- stile, con riferimento alla forma esterna con la quale il prodotto si presenta. Nel caso di un servizio, esso potrà coincidere con lo stile del personale che lo eroga.
- tempistica, con riferimento ai tempi di erogazione del servizio o a quelli di consegna del prodotto;
- servizi accessori. Una modalità molto diffusa di differenziazione rispetto alla concorrenza, soprattutto nel caso di prodotti molto standardizzati, è quella di offrire dei servizi accessori. Ad esempio, un coiffeur potrebbe offrire ai propri clienti in attesa un servizio bar, o di collegamento ad internet nei giorni lavorativi. Sono comuni i servizi accessori di consegna a domicilio o di riparazione per eventuali guasti (garanzia).

3.2 Il prezzo

La definizione della politica dei prezzi è un momento che incide in maniera decisiva il successo di un'attività in quanto, oltre che influenzare il numero delle vendite, il prezzo è uno dei due fattori che determina i profitti (insieme alle unità di prodotto/servizio vendute).

Le variabili da considerare nella determinazione del prezzo di vendita sono sostanzialmente 4:

1. i costi sostenuti dall'azienda per realizzare/erogare il prodotto/servizio;
2. il livello dei prezzi dei concorrenti;
3. il livello qualitativo del prodotto/servizio che si intende offrire;
4. la sensibilità del target di clientela rispetto al prezzo.

Appare evidente che le principali indicazioni per le scelte di *pricing* si ricaveranno dall'analisi di mercato realizzata. Ovviamente non vanno trascurati gli obiettivi di profitto annuo che si intendono raggiungere, tenendo ben presente, però, che nel caso di avvio di una nuova attività imprenditoriale, l'azienda potrebbe lavorare nei primissimi anni senza realizzare utili. Tale circostanza dipenderà dalla necessità di recuperare i costi sostenuti per l'investimento e dall'opportunità di praticare per un *prezzo di penetrazione*⁴ per il primo periodo di vita dell'azienda.

Le tecniche di determinazione del prezzo sono diverse. Nel caso di avvio di nuove attività imprenditoriali, specie se di piccole e piccolissime dimensioni, il metodo più praticato è, senza dubbio, quello del *mark-up*, che consiste nel calcolare il prezzo limite necessario a sostenere i costi di produzione, sommando poi a questo valore una percentuale corrispondente al profitto desiderato. In altre parole, posto che l'impresa voglia raggiungere un profitto del 20% sui costi di produzione⁵, il prezzo si determina con la seguente formula:

$$p = \text{costo unitario di produzione} \times 1,20^6$$

Nella redazione del business plan è importante indicare per ciascuna tipologia di

⁴ Per *prezzo di penetrazione* si intende un prezzo più basso rispetto ai valori di mercato, eventualmente che si limiti semplicemente a coprire i costi. Nelle piccole attività commerciali viene molto spesso utilizzato per acquisire velocemente una quota di mercato che garantisca nel medio periodo la sopravvivenza dell'azienda.

⁵ Per semplicità vengono qui indicati i soli costi di produzione. In realtà andrebbe considerato il *costo variabile unitario* relativi alla gestione caratteristica dell'azienda (vale a dire il costo variabile relativo alla realizzazione di una unità di prodotto).

⁶ Se il mark-up fosse stato del 10% il c.u.p. sarebbe stato moltiplicato per 1,10 e così via.

prodotto/servizio offerto il prezzo unitario che si intende praticare, dando giustificazione in merito alle modalità secondo cui è stato determinato.

Qualora il prezzo sia un elemento particolarmente distintivo dell'offerta proposta, sarà bene evidenziare tale fattore, citando, eventualmente i prezzi praticati dai concorrenti diretti.

A prescindere dal metodo di determinazione del prezzo (che dipenderà anche dall'intuito del neo-imprenditore) è importante che dal business plan si evinca, inoltre, l'intenzione di attuare una vera e propria politica di gestione del prezzo, evidenziando come questo potrà variare in funzione delle informazioni raccolte costantemente sul mercato di riferimento. Metodologie di gestione del prezzo sono, ad esempio, quelle che prevedono la possibilità di praticare sconti stagionali, oppure sulle quantità acquistate, oppure ancora in funzione della fedeltà del cliente all'azienda. È essenziale che il business plan spieghi le modalità di calcolo degli sconti praticati e come questi non limitino la capacità dell'azienda di creare profitto. Attenzione! Non è detto che praticare sconti sia una politica di prezzo che garantisca l'acquisizione di una buona quota di mercato. Esistono infatti prodotti la cui domanda presenta una sensibilità inversa rispetto al prezzo. È il caso dei prodotti di lusso, il cui basso livello dei prezzi potrebbe far percepire al cliente (in genere con una buona capacità di spesa) una bassa qualità del prodotto stesso.

3.3 Comunicazione e promozione

La comunicazione è una leva fondamentale nell'influenzare le percezioni dei clienti potenziali. È attraverso l'attuazione di un apposito mix di strumenti e metodologie che l'impresa trasmette comunica il proprio vantaggio competitivo verso l'esterno. Ciò è ancor più vero nel caso di una nuova attività imprenditoriale, che, oltre a trasmettere il valore del prodotto, avrà come primo obiettivo quello di comunicare ai clienti il proprio "debutto" sul mercato. Proprio per questo la politica di comunicazione dovrebbe essere gestita per "fasi" temporali, in funzione della conoscenza che il mercato di riferimento ha della nuova azienda e dei relativi prodotti/servizi. Un modello teorico facilmente applicabile, consiglia di gestire gli strumenti e i canali di comunicazione generando nel consumatore le seguenti suggestioni:

- Attenzione: conoscenza dei nuovi prodotti/servizi;
- Interesse: curiosità ad approfondire la conoscenza dei prodotti/servizi;
- Desiderio: impulso di "provare" i nuovi "prodotti/servizi";
- Azione: avvio del cosiddetto processo di acquisto.

Chiaramente l'attivazione di tutte queste fasi, comporterà la progettazione di un giusto

mix di strumenti e/o attività ognuna delle quali appropriate al raggiungimento dei differenti obiettivi. È il caso di chiarire tutto con un esempio riguardante i vari strumenti utilizzabili per attivare nei consumatori i differenti impulsi corrispondenti ad ognuna delle fasi del modello descritto.

Si supponga il caso, già prima citato, di avvio di un'attività di noleggio homevideo. Una volta predisposte tutte le attività per l'avvio dell'azienda, il neo-imprenditore avrà bisogno di supportare l'apertura con un apposito piano di comunicazione. Il primo obiettivo sarà quello di stimolare l'attenzione sul nuovo esercizio nei confronti dei residenti locali. Una massiccia campagna di volantaggio potrebbe essere uno strumento adatto allo scopo. Più precisamente il volantino dovrà utilizzare una grafica particolarmente accattivante e dovrà porre in primo piano il nome dell'azienda così da farlo restare il più possibile impresso nella mente del lettore. Trascorsa qualche settimana, l'obiettivo cambierà e sarà necessario stimolare l'interesse del pubblico verso i servizi offerti dal video-noleggio. Posto che si continueranno ad utilizzare come strumento i volantini pubblicitari (strumento particolarmente adatto ad un orizzonte geografico strettamente locale), bisognerà modificare il messaggio. L'attenzione non sarà concentrata esclusivamente sul nome dell'azienda, ma le informazioni saranno maggiormente dettagliate e dedicate ai servizi disponibili e alle modalità di fruizione, nonché sulle caratteristiche distintive dell'azienda (es.: noleggio con sportello notturno, abbonamenti personalizzati, disponibilità di film difficilmente reperibili sul mercato, ecc.). Il terzo obiettivo del piano di comunicazione sarà quello di inculcare il desiderio di "provare" il servizio e di stimolare. Lo strumento adatto potrebbe essere una campagna promozionale sugli abbonamenti (es.: abbonamento gratuito per i residenti nel quartiere). La politica promozionale potrà essere inoltre un valido mezzo per avviare il processo di acquisto dei clienti obiettivo: ad esempio, al noleggio del primo video dare la possibilità di noleggiarne un secondo a prezzo scontato.

Appare evidente che mezzi e canali di comunicazione attivabili possono essere numerosi: pubblicità radiotelevisive, acquisti di spazi su stampa, affissioni e volantini, direct mailing anche con l'utilizzo di internet, promozioni di vendita, ecc. Ovviamente la scelta su mix comunicazionale da attivare andrà operata attraverso una valutazione costi/benefici e dipenderà da molteplici fattori, tra cui:

- il potenziale di mercato da raggiungere;
- il territorio di riferimento;
- le caratteristiche della clientela;
- il budget a disposizione per la comunicazione.

È, infine, evidente che la strategie di comunicazione dovrà variare nel tempo al fine di mantenere costante il livello di attenzione del mercato sul proprio prodotto/servizio.

3.4 La distribuzione

La funzione distributiva ha l'obiettivo di trasferire fisicamente il prodotto o mettere a disposizione il servizio all'acquirente finale. A questo punto del business plan, specie in caso di attività micro-imprenditoriali, il sistema distributivo dovrebbe essere già chiaro al lettore (es.: negozio proprio, utilizzo di distributori autorizzati, vendita on-line, ecc.). In questa sezione è però necessario spiegare se -e come- lo strumento della distribuzione può essere utilizzato come leva di marketing.

Come nelle sezioni precedenti, è indispensabile che dalla lettura del business plan si evinca che sono state previste già anticipatamente tutte le eventuali azioni correttive rispetto ai problemi che possano eventualmente presentarsi. In tal senso è necessario che chi scrive il business plan abbia chiaro l'intera procedura di distribuzione del prodotto servizio al fine di immaginare eventuali problemi che possano bloccarla e prevedere le relative azioni correttive. Ad esempio, se la commercializzazione prevede un servizio di consegna a domicilio tramite furgone di proprietà dell'azienda, come si pensa di ovviare in caso di rottura del mezzo? Oppure, se la gestione di un ipotetico esercizio commerciale grava interamente sulla presenza del neo-imprenditore, come ci si comporterà in caso di suo impedimento fisico in un giorno lavorativo?

Prevedere una casistica di problemi e le proporre già nel business plan le alternative, comunica affidabilità in eventuali valutatori del documento.

4. I piani operativi

Il presente capitolo descrive le dinamiche interne di svolgimento del ciclo aziendale. Con le sezioni che seguono si entra nel merito delle stime di costo che serviranno poi per la realizzazione dei documenti finanziari.

4.1 Pianificazione della produzione

La descrizione del piano di produzione riveste un'importanza fondamentale nel caso di nuove imprese che prevedono la realizzazione di prodotti materiali e, di conseguenza, la progettazione e attivazione di un vero e proprio processo produttivo (input/trasformazione/output).

In questo caso sarà opportuno descrivere tale processo di produzione, descrivendo dettagliatamente le fasi di approvvigionamento, trasformazione/produzione e deposito delle scorte, descrivendo, eventualmente i costi relativi a ciascuna di queste fasi.

In generale, un piano della produzione completo e dettagliato dovrà prevedere:

Disegno del processo. Con descrizione delle singole fasi della produzione e dei relativi costi, nonché dei possibili punti di criticità e delle modalità di eventuale soluzione;

Scelta della tecnologia. La sua importanza risiede nel fatto che la capacità di produrre un bene già esistente in maniera più efficiente può rappresentare un vantaggio competitivo. Ovviamente, bisognerà tener conto anche dei costi che un livello tecnologico più elevato dei mezzi di produzione comporta.

Tempificazione del processo e delle sue singole fasi.

Definizione del lay-out. Per i casi più complessi (ad esempio, una piccola fabbrica) può essere utile inserire una pianta dell'unità produttiva con indicazione della disposizione dei macchinari, motivando le scelte effettuate;

Determinazione della capacità produttiva, vale a dire delle unità di prodotto da realizzare su base temporale definita (giorno/settimana/mese/anno). Essa sarà strettamente collegata alle dimensioni della domanda ed alle previsioni di vendita ed a tutti gli elementi del piano di produzione sopra citati.

Quantificazione del bisogno di materie prime, stimando il giusto equilibrio tra quantità acquistata e tempi di consumo (se è vero che maggiori quantità acquistate costano meno, è anche vero che il deposito in magazzino, specie se non di proprietà, rappresenta un costo).

Nel caso di attività economiche poco complesse, con particolare riferimento alle imprese di servizi, sarà sufficiente descrivere il processo di erogazione del servizio, la capacità erogativa ed i relativi tempi e costi.

Al fine di sottolineare la remuneratività dell'impresa che si intende avviare potrà essere utile effettuare una stima sul numero di unità di prodotto/servizio che si prevede di erogare su una base pluriennale. Tale stima (da rivedere, possibilmente, ogni anno) sarà realizzata tenendo conto della capacità di produzione, della consistenza della domanda e dell'investimento che si intende effettuare relativamente alle 4 leve di marketing.

Ovviamente il piano della produzione dovrà riguardare l'intera gamma di prodotti/servizi offerti.

4.2 Pianificazione dell'organizzazione

Una volta definiti gli obiettivi di produzione che si intendono raggiungere con l'iniziativa imprenditoriale da avviare, è necessario presentare la struttura organizzativa più adatta al loro raggiungimento.

Gli elementi da analizzare, come già anticipato nella precedente sezione 1.4, sono:

- l'individuazione dei collaboratori;
- le caratteristiche professionali che tali collaboratori dovranno avere.

Per le iniziative più complesse potrebbe essere utile descrivere la composizione dell'organigramma aziendale, con indicazione della composizione delle varie aree aziendali e dei rapporti tra esse intercorrenti.

È molto importante, in ogni caso, definire il costo relativo ai collaboratori: il costo del personale può infatti incidere fortemente sui costi di gestione della nascente impresa.

Qualora l'avvio della nuova impresa preveda l'ausilio di personale, sarà bene indicare, oltre ai profili necessari, anche le modalità con cui si intendono reperire tali professionalità sul mercato.

Nel caso in cui eventuali collaboratori siano già stati individuati, è buona norma allegare un curriculum vitae al business plan.

Potrebbe, infine, presentarsi il caso di un gap di competenze da parte dell'imprenditore. In quel caso potrebbe rendersi necessaria la frequenza di un eventuale corso di formazione per colmare tali fabbisogni. In questo caso occorrerà indicare già nel business plan se è già stato individuato un corso e i relativi costi, oppure quali sono le modalità di ricerca che si intendono intraprendere.

4.3 Piano degli investimenti

Con particolare riferimento al caso in cui il business plan abbia come finalità il reperimento di finanziamenti, la descrizione degli investimenti riveste un'importanza rilevante in quanto di solito rappresenta una quota notevole del fabbisogno finanziario.

Inoltre, se il piano di impresa viene redatto per la richiesta di finanziamenti pubblici, occorrerà verificare la tipologia di finanziamenti ammissibili, evidenziandoli opportunamente.

In generale, le tipologie di investimento da considerare sono le seguenti:

- Terreni. Potrebbe essere infatti necessario acquisire terreni per la costruzione di fabbricati (es.: capannoni industriali). Qualora il terreno sia già stato individuato, potrà essere utile allegare al business plan eventuali visure catastali.
- Fabbricati e opere murarie. Come già detto in precedenza, è utile in caso il fabbricato sia già stato individuato, allegare una pianta descrittiva della localizzazione e delle dimensioni dell'opera. In questa voce rientrano anche tutte le opere complementari alla struttura (impianti elettrici, idraulici, ecc.).
- Impianti e macchinari. Includere in questa categoria il tipo di macchinari, impianti industriali e attrezzature necessarie allo svolgimento del processo produttivo/erogativo.
- Mobili e attrezzature. Nella presente categoria dovranno essere inseriti tutti gli investimenti in beni durevoli funzionali allo svolgimento di attività di supporto all'attività tipica dell'azienda (ad esempio, scrivanie, sedie e computer per un ufficio amministrativo, ecc.) Nel caso di piccole attività commerciali, la presente voce e la precedente potrebbero coincidere.
- Opere dell'ingegno e concessioni. Occorrerà descrivere i costi relativi ad eventuali brevetti, all'utilizzo dei marchi, all'acquisto di software e delle relative licenze d'uso.

Sempre nel caso in cui il business plan venga redatto con l'obiettivo di richiedere finanziamenti (pubblici o privati), sarebbe buona norma procurarsi dei preventivi relativi agli investimenti da realizzare e allegarli al piano di impresa. Potrà infine essere utile, qualora di disponga di tale informazione, indicare in quanto anni si prevede di rientrare dall'investimento realizzato.

5. I prospetti economico - finanziari

Dopo aver determinato l'ammontare dell'investimento, con le modalità di cui alla precedente Sezione 4.3, sarà necessario presentare all'interno del business plan una proiezione riguardanti i risultati della gestione.

È bene precisare che in alcuni casi (ad esempio, nell'ipotesi di richiesta finanziamenti pubblici), la tipologia di prospetti finanziari da presentare è dettata direttamente dal bando che disciplina l'agevolazione. Potrebbe inoltre presentarsi la necessità (qualora, ad esempio, lo richieda un potenziale finanziatore privato) di redigere una previsione dei prospetti di bilancio tipici della contabilità di impresa (stato patrimoniale, conto economico, cash-flow). Senza in questa sede entrare nel merito di tali documenti tecnici, per la cui redazione è consigliabile rivolgersi ad un professionista, si fornisce di seguito un'indicazione su come costruire dei prospetti sintetici che diano la possibilità a chi redige il business plan di effettuare una (sintetica) valutazione sulla convenienza del business. Al di là dell'entità dell'investimento (per il quale è tutto sommato semplice reperire dei finanziamenti) è indispensabile quantificare preventivamente se, considerati i costi e stimati i ricavi, l'investimento è remunerativo e dimostrare tale remuneratività ad eventuali soci e co-finanziatori.

Di seguito si riporta un primo sintetico prospetto che può supportare l'aspirante imprenditore nella valutazione del fatturato previsionale⁷. Occorrerà utilizzare come input per la compilazione le informazioni di cui al "piano della produzione" già redatto (si veda precedente Sezione 4.1), rapportato alle eventuali scorte che si vorranno trattenere in magazzino.

⁷ Il prospetto illustrato fornisce una proiezione triennale. In funzione delle esigenze sarà possibile -o necessario- prolungare tale proiezione su un orizzonte temporale più ampio.

PROSPETTO DI FATTURATO PREVISIONALE TRIENNALE									
PRODOTTI/SERVIZIO	Anno 1			Anno 2			Anno 3		
	Unità Vendute	Prezzo unitario	Fatturato per prodotto	Unità Vendute	Prezzo unitario	Fatturato per prodotto	Unità Vendute	Prezzo unitario	Fatturato per prodotto
Prodotto/Servizio A									
Prodotto/Servizio B									
Prodotto/Servizio C									
Prodotto/Servizio D									
.....									
Totali previsionali	Fatturato Anno 1	€		Fatturato Anno 2	€		Fatturato Anno 3	€	

Appare intuitivo che, per ciascun prodotto/servizio offerto dovranno essere inserite le unità che si stima di vendere. Moltiplicando tali quantità per i prezzi unitari si otterrà il fatturato annuo per ciascun prodotto/servizio. La somma del fatturato relativo a ciascun prodotto, corrisponderà al fatturato annuo (previsionale) dell'azienda.

A questo punto occorre effettuare una stima sui costi collegati alla gestione della nascente azienda. L'aspirante imprenditore, alla luce anche delle informazioni inserite nelle precedenti sezioni del business plan, dovrà quindi immaginarsi la reale vita dell'azienda e collegare ai vari momenti dell'attività i costi necessari da sostenere.

PROSPETTO DEI COSTI PREVISIONALI DI GESTIONE (TRIENNALE)			
VOCI DI COSTO	Anno 1	Anno 2	Anno 3
	Valori	Valori	Valori
Acquisti Materie Prime			
Personale			
Ammortamenti macchine e impianti			
Affitto/Mutuo Locali			
Consumi (energia, gas, ecc.)			
Spese generali			
Manutenzione impianti/locali			
Costi di promozione e pubblicità			
Costi di distribuzione			
Polizze assicurative			
.....			
.....			
Totali previsionali			

Chiaramente, la redditività della gestione dipenderà dalla differenza tra il fatturato annuo e i relativi costi.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Fatturato	a	c	e
Totale costi	b	d	f
Redditività (lorda)	(a-b)	(c-d)	(e-f)

Il valore della redditività di cui alla precedente tabella è da considerarsi “lordo”: non considera cioè i costi sostenuti per il pagamento di imposte e tasse.

È bene ribadire che il valore così determinato è da considerarsi meramente indicativo della performance previsionale della nascente azienda. Per avere dei prospetti maggiormente attendibili sarà necessario operare una serie di distinzioni, ad esempio, sulla struttura dei costi, individuando i costi fissi, quelli cioè che non variano al variare dei volumi prodotti/venduti, e i costi variabili la cui entità, invece, varia in funzione della quantità dei prodotti/servizi venduti/erogati. In tal modo, partendo dal valore della produzione si arriva, per successivi step di sottrazioni contabili ad ottenere una serie di valori intermedi (come il margine operativo lordo, che esprime la capacità dell'impresa di produrre autofinanziamento), a determinare il risultato operativo. Tale valore è, per approssimazione, assimilabile al risultato ottenuto dalla precedente tabella (al lordo delle imposte).

PARTE II - PERCORSO GUIDATO PER LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN



SCHEDA 1 - Griglia dei quesiti per la descrizione dell'imprenditore

Rispondendo alle seguenti domande, si delineerà un profilo generale dell'aspirante imprenditore:

1. Descrivi ed evidenzia gli elementi di contatto (se ci sono) tra le tue esperienze scolastiche e formative e la tua iniziativa di lavoro autonomo;
2. Descrivi ed evidenzia gli elementi di contatto (se ci sono) tra le tue esperienze lavorative precedenti e la tua iniziativa di lavoro autonomo;
3. Descrivi i tuoi interessi ed evidenzia gli elementi di contatto (se ci sono) con la tua iniziativa di lavoro autonomo;
4. Quali esperienze e conoscenze tecniche, rilevanti per la tua iniziativa, hai acquisito finora;
5. Quali esperienze commerciali, rilevanti per la tua iniziativa, hai sviluppato finora.



SCHEDA 2 - Griglia dei quesiti per la descrizione dell'idea imprenditoriale

Rispondendo alle seguenti domande, sarà conseguentemente descritta l'idea imprenditoriale:

1. Che tipo di impresa è quella oggetto del tuo business plan
2. Quali sono i prodotti/servizi che intendi vendere
3. Su quale mercato geografico intendi operare e quali sono i tuoi target di clientela
4. Dove sono localizzate le unità produttive e commerciali (dove viene creato il prodotto e dove viene venduto)
5. A quanto ammonta l'investimento complessivo e come pensi di reperire tali somme
6. Quale pensi sia il motivo del successo della tua iniziativa
7. Come nasce la tua idea.



SCHEDA 3 - Griglia dei quesiti per la descrizione del prodotto/servizio

Rispondere alle seguenti domande aiuterà a delineare le caratteristiche del prodotto/servizio:

1. Quali bisogni soddisfano gli utilizzatori del prodotto/servizio;
2. Quali sono le principali caratteristiche tecniche del prodotto (in caso di bene materiale);
3. Come si presenta il prodotto al suo utilizzatore finale;
4. Se è nuovo, cosa rende apprezzabile la sua introduzione sul mercato;
5. Se non è nuovo cosa lo differenzia dai prodotti simili già presente sul mercato;
6. In che modo il prodotto/servizio viene utilizzato dai suoi utenti finali;
7. Che tipo di ricerche e studi sono stati compiuti per la progettazione del prodotto/servizio e/o quali ricerche e studi sono necessari;
8. Quali sono i punti di forza del prodotto/servizio e come si intende valorizzarli;
9. come si intende superare i punti di debolezza del prodotto.



SCHEDA 4 - Check list per la creazione di una ditta individuale

La seguente lista rappresenta uno schema step by step per creare giuridicamente una ditta individuale:

1. Scelta della denominazione sociale. Per le ditte individuali il nominativo dell'imprenditore deve comparire nel nome della ditta (es.: Pizza Express di M. Rossi).
2. Iscrizione al Registro delle Imprese istituito presso le Camere di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato
3. Richiesta del numero di Partita IVA presso l'Agenzia delle Entrate.
4. Apertura di un conto fiscale (presso un qualunque istituto di credito).



SCHEDA 5 - Griglia dei quesiti per la descrizione della sede dell'attività

Fornendo le seguenti indicazioni si perverrà ad una esaustiva descrizione dell'unità produttiva:

1. Indirizzo dell'unità produttiva;
2. Spazio disponibile;
3. Elenco delle attrezzature per ciascuna tipologia indicare la relativa quantità (es.: sedie girevoli q.tà 4; tavolo per riunioni 8 posti, q.tà 1; sedie sala riunioni q.tà 8, ecc.);
4. Software informatici;
5. Mezzi di trasporto.



SCHEDA 6 - Definizione dei fabbisogni professionali

Di seguito viene riportato un elenco di competenze che potrebbero essere richieste per svolgere attività lavorative nel contesto nella nascente impresa:

1. Titolo di studio;
2. Competenze linguistiche;
3. Competenze tecniche specifiche (es.: utilizzo di particolari programmi informatici);
4. Capacità relazionali;
5. Capacità creative;
6. Capacità organizzative;
7. Resistenza allo stress.



SCHEDA 7 - Schema di redazione della copertina

Pizza Express di M. Russo



Business Plan

Predisposto da:

Dott. Michele Russo

Via Tuscolana, n. 1221 - 00100 Roma

Settembre 2007



SCHEDA 8 - Check list per l'analisi della clientela

Di seguito viene riportato un elenco di caratteristiche essenziali da citare nella descrizione della clientela:

1. Chi sono. Es.: imprese (specificando il tipo), singoli, famiglie, ecc.;
2. Che tipo di bisogni soddisfano utilizzando il prodotto/servizio offerto;
3. Dove sono localizzati;
4. Quanti sono;
5. Qual è il livello di qualità desiderata in merito al prodotto/servizio offerto;
6. Qual è la loro sensibilità al prezzo;
7. Quanto consumano periodicamente (relativamente al prodotto/servizio offerto).

**SCHEDA 9 - Scheda per la realizzazione del profilo dei concorrenti**

La scheda presente andrebbe redatta per ciascuno dei principali concorrenti. Aggregando le informazioni raccolte, si avranno sufficienti dati per la compilazione della relativa sezione del business plan::

1. Ragione sociale del concorrente (o denominazione);
2. Ubicazione;
3. Prodotti/servizi offerti;
4. Metodi di distribuzione;
5. Politiche di comunicazione adottate (marchio, affissioni, spot radio-televisivi, promozioni di vendita, ecc.);
6. Prezzi (per tipologia di prodotto/servizio);
7. Storia commerciale e posizione nel mercato (leader, ecc.);
8. Punti di forza;
9. Punti di debolezza.

**SCHEDA 10 - Griglia dei quesiti per la descrizione del/i fornitore/i**

La risposta ai quesiti aiuterà a delineare i contenuti della sezione relativa ai fornitori ed alla loro scelta:

1. Quali sono le materie prime più rilevanti utilizzate nella nascente azienda;
2. A quali difficoltà si andrà incontro nell'approvvigionarsi delle materie prime di cui sopra;
3. Come si intende risolvere le difficoltà di approvvigionamento;
4. (Qualora siano già stati individuati) descrizione delle caratteristiche dei fornitori.

**SCHEDA 11 - Modello per la redazione dello schema di Analisi SWOT**

Il modello che segue servirà per definire lo schema di SWOT Analysis da inserire nel business plan. Per ciascuna componente dello schema viene riportata una griglia di quesiti utile per la sua redazione.

<u>FORZE</u> ✎ Qual è il principale vantaggio rispetto alla concorrenza; ✎ In cosa l'imprenditore o i suoi collaboratori possono vantare le maggiori competenze; ✎ Quali sono le risorse rilevanti già disponibili. <i>Suggerimento: non siate modesti ma realistici.</i>	<u>DEBOLEZZE</u> ✎ Quali sono le carenze rispetto ai concorrenti; ✎ Quali sono le risorse mancanti; ✎ Quali sono le carenze a livello di competenze o capacità <i>Suggerimento: non siate modesti ma realistici.</i>
<u>OPPORTUNITÀ</u> ✎ Quali possibilità di sviluppo ci sono nel mercato di riferimento; ✎ Quali evoluzioni tecnologiche avrà nei prossimi anni il mercato di riferimento; ✎ quali sono le possibili novità a livello normativo; ✎ Esistono positive tendenze socio-economiche che possono influenzare positivamente il mercato.	<u>MINACCE</u> ✎ A quali ostacoli va incontro la nascente iniziativa; ✎ Quali problemi possono derivare dall'attuale congiuntura economica; ✎ Quali limitazioni normative esistono nel settore di riferimento; ✎ I cambiamenti socio-economici previsti possono influenzare negativamente il business nascente.

**SCHEDA 12 - Matrice dei Fattori Critici di Successo**

Elencare i F.C.S. e dare una valutazione da 1 a 3 della loro rilevanza, nonché una valutazione da 1 a 5 delle proprie capacità di affrontare tali criticità.

Fattori Critici di Successo	Rilevanza			Performance				
	1	2	3	1	2	3	4	5
<i>Fattore 1</i>								
<i>Fattore 2</i>								
.....								
.....								
.....								
<i>Fattore n</i>								

**SCHEDA 13 - Griglia dei quesiti per descriver la differenziazione di prodotto/servizio**

La risposta ai quesiti aiuterà a delineare le modalità di differenziazione del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza:

1. Quanti e quali prodotti compongono (eventualmente) la propria gamma;
2. Di quante linee di prodotto/servizio si compone ciascuna gamma;
3. Come e per quanto tempo viene utilizzato il prodotto/servizio (in corrispondenza di un singolo acquisto);
4. Come sono stati definiti i livelli di prestazione e affidabilità del prodotto/servizio;
5. Descrivere il design con il quale si presenta il prodotto;
6. Descrivere gli eventuali servizi accessori.



SCHEDA 14 - Check-list per la redazione della sezione relativa alla determinazione del prezzo

Di seguito si fornisce un'indicazione sintetica sugli elementi che dovranno essere esplicitati nella descrizione del fattore prezzo all'interno del business plan:

1. Indicazione dei prezzi unitari per ciascuna tipologia di prodotto/servizio offerto (eventualmente anche sotto forma di tabella sintetica);
2. descrizione del metodo di determinazione del prezzo;
3. Confronto dei prezzi relativi ai prodotti/servizi con i corrispondenti prezzi praticati dalla concorrenza (anche sotto forma di tabella di sintesi). Evidenziare se la propria attività offre al cliente un vantaggio di prezzo. Qualora i prezzi della concorrenza siano più bassi, fornire una giustificazione di tale differenza in termini di valore per il cliente;
4. Descrizione delle politiche di gestione del prezzo con particolare enfasi alle politiche di sconto (es.: 20% di sconto per ogni 3 prodotti acquistati). Evidenziare come tali sconti non pregiudichino la profittabilità del business, giustificando tale scelta con dati di fatto (es.: ricerche di mercato ad hoc).



SCHEDA 15 - Check-list per la redazione della sezione relativa alla comunicazione

Di seguito si fornisce un'indicazione sintetica sugli elementi che dovranno essere esplicitati nella descrizione delle politiche di comunicazione e promozione:

1. Si prevede di svolgere attività di comunicazione? Con quali obiettivi?
2. Quali canali e strumenti di comunicazione saranno attivati (qualora si disponga di bozze grafiche di tali strumenti, allegarli al business plan);
3. Qual è il budget che si prevede di destinare annualmente per l'attivazione di tali strumenti.

**SCHEDA 16 - Check-list per la redazione della sezione relativa alla distribuzione**

Di seguito si fornisce un'indicazione sintetica sugli elementi che dovranno essere esplicitati nella descrizione delle modalità di commercializzazione del prodotto/servizio:

1. Come si prevede di commercializzare il prodotto o di erogare il servizio?
2. Qual è il processo che caratterizza la vendita del prodotto servizio?
3. Descrivere una casistica di problemi e criticità e proporre le eventuali azioni correttive.

**SCHEDA 17 - Griglia per la descrizione del piano di produzione**

La risposta alle domande che seguono fornirà un utile supporto per la compilazione della sezione riguardante il piano di produzione:

1. Descrivere ciascuna fase del processo produttivo, partendo dall'eventuale utilizzo di materie prime, fino all'ottenimento del prodotto finito;
2. Evidenziare le eventuali aree di criticità del processo e le modalità per apportare azioni correttive;
3. Quali materie prime saranno utilizzate (citare il costo unitario);
4. Stimare la tempistica necessaria al completamento del processo produttivo;
5. Definizione della capacità massima di produzione/erogazione in un anno e stima dell'andamento su base quinquennale (giustificare tale andamento). E' possibile utilizzare una tabella di sintesi sul modello sotto riportato.

Prodotto/Servizio	Anni					Tot.
	2008	2009	2010	2011	2012	
Pr/Serv 1						
Pr/Serv 2						
.....						
Pr/Serv n						
Tot.						



SCHEDA 18 - Griglia per la descrizione del piano dell'organizzazione

La risposta alle domande che seguono fornirà un utile supporto per la compilazione della sezione riguardante il piano dell'organizzazione e l'individuazione di fabbisogni professionali:

1. Definire tutte le procedure lavorative che caratterizzano l'attività dell'impresa;
2. Individuare per ciascuna procedura le competenze richieste;
3. Valutare il bagaglio di competenze posseduto dal personale a disposizione (incluso l'imprenditore) e confrontarlo con le competenze richieste;
4. Descrivere eventuali profili professionali aggiuntivi che necessitano allo sviluppo delle attività dell'azienda;
5. Definire i costi relativi al personale, per ciascuna tipologia di addetto.

 SCHEDA 19 - Scheda per la pianificazione degli investimenti			
<i>Dopo aver operato una descrizione delle singole tipologie di investimento necessarie, la presente matrice aiuterà a sintetizzare il piano degli investimenti:</i>			
Investimenti	Ammontare complessivo	Percentuale finanziabile	Codice preventivo
Terreni			
Opere murarie e fabbricati			
Impianti generici			
Impianti industriali e macchinari			
Attrezzature di produzione			
Automezzi ed arredi			
Hardware			
Software, brevetti e marchi			
Altri investimenti (es. servizi di consulenza)			

**SCHEDA 20** Prospetto di fatturato previsionale pluriennale

PRODOTTI/SERVIZIO	Anno 1			Anno 2			Anno n		
	Unità Vendute	Prezzo unitario	Fatturato per prodotto	Unità Vendute	Prezzo unitario	Fatturato per prodotto	Unità Vendute	Prezzo unitario	Fatturato per prodotto
Prodotto/Servizio A									
Prodotto/Servizio B									
Prodotto/Servizio C									
Prodotto/Servizio D									
.....									
Totali previsionali	Fatturato Anno 1		€	Fatturato Anno 2		€	Fatturato Anno 3		€

**SCHEDA 21** Prospetto pluriennale dei costi previsionali di gestione

VOCI DI COSTO	Anno 1	Anno 2	Anno n
	Valori	Valori	Valori
.....			
.....			
.....			
.....			
Totali previsionali			

Conclusioni

Come anticipato in premessa, questa pubblicazione vuole rappresentare un ausilio a soggetti privati che, aspirando a diventare imprenditori, vogliano realizzare il proprio piano di impresa. Sono stati, pertanto, illustrati i criteri metodologici generali per la redazione del business plan e sono state fornite una serie di schede tecniche funzionali alla compilazione stessa del documento.

Come più volte affermato nel corso della trattazione, il business plan non ha necessariamente una struttura standard. Quelli indicati all'interno della guida sono da ritenersi i contenuti essenziali e indispensabili che un piano di impresa deve avere. Il neo-imprenditore (o aspirante tale) può, in base alle finalità per le quali viene redatto il business plan e alle caratteristiche stesse della futura attività imprenditoriale, modificare e integrare struttura e contenuti del documento.

Per maggiore chiarezza, viene riportato in appendice un esempio di business plan redatto per conto di un aspirante imprenditore che intende avviare una attività imprenditoriale di tipo commerciale. Si ipotizza inoltre che il business plan esemplificato venga redatto per la richiesta di finanziamenti a valere sulle agevolazioni per l'imprenditoria femminile (Legge 215/92)⁸.

⁸ Nomi, informazioni e dati inseriti nel business plan in appendice sono da ritenersi puramente esemplificativi, in quanto non frutto di valutazioni e analisi concretamente realizzate.

APPENDICE - ESEMPIO DI BUSINESS PLAN

M.O.D.A. di Mirella Contini



Business Plan

Predisposto da:

Dott. Michele Russo

Via Tuscolana, n. 1221 - 00100 Roma

Settembre 2007

L'IMPRESA

Descrizione delle conoscenze professionali e delle eventuali precedenti esperienze lavorative dell'imprenditrice e/o dei soci

La *Signora Mirella Contini* ha lavorato per complessivi 23 anni nel settore statale, in particolare presso il *Ministero delle Poste e Telecomunicazioni (Ufficio Postale di Roma* in qualità di operatore d'esercizio, IV categoria), nonché presso il *Ministero dell'Ambiente* fino al 1999 (in qualità di coadiutore).

Successivamente a tale esperienza lavorativa, ha prestato la propria attività per due anni presso una *boutique (abbigliamento donna)*, di cui era socia.

Si trattava di una piccola impresa commerciale (negozio di abbigliamento), specializzato nella vendita di capi femminili di lusso ed orientato, quindi, ad un target di clientela medio-alto.

La **Signora Contini** può vantare già, quindi, una valida esperienza nella vendita di capi di abbigliamento femminile al dettaglio, ed è perciò portatrice di un buon bagaglio di esperienza.

Avendo, inoltre, ricoperto la figura di socia e di addetta al negozio, ha potuto sperimentare sia l'attività a contatto con il pubblico, sia tutte le problematiche connesse alla gestione di un esercizio commerciale.

La **Signora Contini** sa come trattare le richieste della clientela, che diviene sempre più esigente in materia di moda e abbigliamento ed è comunque abituata a trattare con persone molto più esigenti di quelle che saranno le future clienti del nuovo negozio, che si posizionerà, come di seguito specificato, su un target di livello più basso, ma sempre garante della qualità dei prodotti venduti.

I nonni e la madre della titolare, inoltre, sono stati proprietari di alcune profumerie e un negozio al dettaglio di tessuti sia nella città di Roma che in quella di Cremona, e tale attività di famiglia rappresenta indubbiamente un ulteriore vantaggio per la **Signora Contini**, le cui propensioni sono quindi la somma del know-how acquisito sul campo e della tradizione di famiglia per il commercio al dettaglio.

L'attività di famiglia e le precedenti esperienze lavorative hanno consentito alla **Signora Contini** di acquisire la professionalità necessaria per la conduzione della nuova attività, con competenza e consapevolezza per la risoluzione di tutte le problematiche che ne deriveranno. Potrà, così, intraprendere le politiche più opportune per il soddisfacimento dei bisogni che verranno individuati, relativi al target specifico del negozio, allo scopo di perseguire la *customer satisfaction*, che rappresenta uno degli obiettivi primari della nuova attività.

Descrizione dell'idea imprenditoriale e dell'attività dell'impresa

L'iniziativa oggetto del presente documento nasce da un'attenta analisi dei bisogni del mercato nell'ambito del settore dell'abbigliamento, e dall'individuazione delle effettive opportunità di business per un'impresa in tale settore, rilevate nel contesto ambientale.

La **Signora Mirella Contini** ha intenzione di intraprendere una nuova iniziativa imprenditoriale concernente la vendita al dettaglio di capi di abbigliamento femminile, destinati sia ad un pubblico giovane che ad un pubblico più maturo.

Il negozio, infatti, avrà un assortimento di capi d'abbigliamento sia per ragazza sia per donna, caratterizzati da un livello qualitativo medio.

I capi di abbigliamento avranno perciò determinate caratteristiche, per poter soddisfare le esigenze dei due segmenti di clientela individuati.

Da un lato, per la clientela più giovane, garantiranno la sportività, la comodità e l'adeguamento ai tempi, dall'altro lato, per la clientela più matura, privilegeranno maggiormente lo stile, l'eleganza e la sobrietà.

L'obiettivo principale che il nuovo negozio intende perseguire è il raggiungimento del profitto attraverso la soddisfazione della clientela, ottenibile tramite l'affermazione di una buona immagine del locale, nonché attraverso la vendita di articoli di buona qualità a prezzi competitivi.

Tra gli altri obiettivi prefissati, rientrano:

- il raggiungimento di un buon posizionamento sul mercato di riferimento, cioè di quello dell'abbigliamento di livello medio, nella zona periferica di Roma;
- l'affermazione del nome del negozio, attraverso un'efficace azione promozionale;
- la trasformazione di alcuni clienti potenziali, attualmente acquirenti presso altri negozi concorrenti, in clienti fidelizzati, ad alto potenziale di ricavi.

Il vantaggio competitivo dell'attività da intraprendere sarà basato essenzialmente su due fattori:

- la scelta del target giovane-maturo, di tutto interesse, in quanto desunto quale segmento a media profittabilità da alcune recenti ricerche e sondaggi di mercato, perché rappresentante una nicchia di mercato nel comparto dell'abbigliamento per donna, innovativa dal punto di vista della diversificazione di prodotto;
- la possibilità da parte dell'imprenditrice di poter contare su un consistente numero di clientela, derivante dalla precedente attività, già acquisita e fidelizzata "ad personam".

Descrizione dell'organizzazione dell'impresa e della scelta della localizzazione

L'impresa si situerà nella zona di *Spinaceto - Mostacciano (Casal Brunori)*, appartenente al *Comune di Roma*, zona che si trova nella parte esterna del *Grande Raccordo Anulare*, da cui dista circa un chilometro, e a meno di cinque chilometri dal quartiere *Eur*.

Una strada attraversa tutto il quartiere, permettendo il collegamento con le altre zone della città e quelle più periferiche, agevolando gli spostamenti verso gli uffici e verso i negozi presenti.

La *zona di Spinaceto*, nata come quartiere dormitorio negli anni '70, è poi rifiorita come zona commerciale ed, in parte, amministrativa, per la presenza di diversi uffici.

Il negozio si insedierà in tale area urbana mediante l'affitto di un locale dell'ampiezza di circa 50 mq.

Data la relativa piccola ampiezza del negozio di nuova costruzione, la titolare non si avvarrà inizialmente della collaborazione di alcun dipendente per l'attività di vendita al dettaglio, potendo contare sulla propria consolidata esperienza nel campo.

Solo successivamente è prevista l'assunzione di una persona in qualità di commesso con formula part-time.

La scelta della localizzazione del negozio nella zona periferica di Roma è stata dettata da un'attenta analisi dell'offerta attualmente esistente nella zona.

L'area *Spinaceto-Mostacciano* si caratterizza attualmente, infatti, per il basso numero di esercizi commerciali specializzati nella vendita di *capi di abbigliamento femminile*, per cui, soprattutto le persone ivi residenti, sono costrette a spostarsi al centro della città per effettuare i propri acquisti.

Inoltre, gli attuali negozi che esercitano la vendita al dettaglio, offrono prodotti di medio-bassa qualità.

DESCRIZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO E DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

Descrizione dei prodotti/servizi offerti

Il business dell'impresa può essere definito attraverso l'individuazione di tre elementi fondamentali: **la clientela, le funzioni d'uso del prodotto/servizio, la tecnologia.**

Per quanto riguarda il primo elemento, si è proceduto alla segmentazione dei clienti in base alla fascia di età ed in base al reddito. In tal senso, è possibile individuare due segmenti di mercato:

1. donne al di sotto dei 30 anni, che ricercano degli abiti pratici, comodi, più appariscenti, di media qualità, e che dispongono di un reddito medio-basso;
2. donne al di sopra dei 30 anni, che ricercano abiti più ricercati, dallo stile più classico, magari di grandi firme, e che possono contare su un reddito più alto.

Il secondo elemento da considerare, la **funzione d'uso** dei capi di abbigliamento, soddisfa sia esigenze di tipo primario (il dover vestirsi), sia e soprattutto esigenze di immagine.

Sempre, più, infatti, il vestiario assume una connotazione sociale, nel senso che ad un determinato capo vengono associate delle caratteristiche e delle condizioni personali di chi lo indossa. Ciò è tanto più vero per i capi di abbigliamento delle grandi marche.

Il discorso vale anche per gli abiti meno conosciuti o di più bassa qualità. Soprattutto per le ragazze più giovani, infatti, indossare un abito alla moda (come taglio, come colore, ecc.) corrisponde al sentirsi al passo con i tempi, identificarsi con qualche modello di donna, e, in definitiva, appartenere ad un determinato gruppo di persone, che si vestono tutte nello stesso modo.

Infine, per quanto riguarda la tecnologia mediante la quale vengono realizzati i prodotti, si tratta per lo più di una tecnologia semi-automatizzata.

La maggior parte degli abiti che saranno venduti nel negozio della **Signora Contini**, infatti, vengono realizzati dall'industria tessile mediante l'utilizzo di macchinari specializzati nelle varie fasi.

Non è esclusa, comunque, neppure la tecnologia manuale, più tradizionale, soprattutto per la creazione di capi di più basso livello qualitativo (abiti realizzati soprattutto nell'Est asiatico, dove il costo della manodopera è più basso), e per quelli di qualità più elevata (capi delle grandi firme, realizzati ancora dalle sartorie, e comunque prodotti in quantità più limitate).

Considerando congiuntamente i tre elementi appena descritti, è possibile individuare le due aree d'affari che caratterizzeranno l'attività della nuova impresa della **Signora Contini**:

1. **Linea Donna: comprenderà abiti dal taglio più classico, tailleur, abiti da cerimonia, tessuti dai livelli qualitativi più elevati, abiti firmati. Tali capi soddisferanno esigenze di vestiario più ricercate, che coinvolgeranno donne mature, donne in carriera, donne che ricercano dei vestiti per occasioni particolari.**
2. **Linea Ragazza: comprenderà capi di abbigliamento più trendy, che esaltino la comodità e la praticità nell'essere indossati, e che siano alla moda.**

Il business del negozio della **Signora Contini** può, quindi, essere sintetizzato nell'offerta di un'ampia varietà di capi di abbigliamento, che soddisfino sia i gusti più ricercati e raffinati di una clientela matura, sia le esigenze di benessere ricercate dalla clientela più giovane.

Per quanto riguarda la visione che il negozio intende dare di sé, sarà prestata particolare cura all'immagine del locale, in modo che essa sia in linea con le aspettative ed i gusti del target di clientela, cercando di trasmettere un'idea di semplicità ma anche di eleganza e di raffinatezza.

Sia l'arredamento interno, sia il servizio, efficiente e competente, offerto dalla titolare,

contribuiranno alla creazione di tale immagine.

Sintesi delle possibilità di mercato

I consumi per l'abbigliamento continuano ad essere caratterizzati da vendite al dettaglio che aumentano in misura decrescente.

Durante l'inverno 2006 le famiglie hanno speso il 4,2% in più rispetto all'anno precedente, tuttavia solo l'1,8% è stato determinato da un aumento dei volumi quantitativi, mentre il 2,4% è da attribuire alla crescita dei prezzi.

Le previsioni per la primavera-estate 2008 non sono migliori in quanto, a fronte di un aumento complessivo del 3,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, solo l'1,4% sarà determinato da un aumento nelle quantità vendute, mentre il residuo dovrà essere attribuito all'incremento dei prezzi.

Tuttavia, sebbene il *settore dell'abbigliamento* nel suo complesso presenta dei trend crescenti, ma sempre meno ampi, i risultati migliori sono stati registrati dall'abbigliamento esterno femminile, cioè le maglie, gli abiti e tutti gli altri capi non facenti parte dell'abbigliamento intimo.

Secondo le stime del *Sistema Moda Italia*, a beneficiare degli incrementi di spesa saranno soprattutto i negozi che vendono le collezioni di moda femminile, che potranno registrare degli incrementi nelle quantità vendute per il 2008 e 2009 pari al 2,2%.

Per quanto riguarda il settore del "lusso", comprendente *l'abbigliamento, i profumi ed i cosmetici, gli orologi ed i gioielli, la pelletteria, le scarpe, i prodotti in seta e gli occhiali*, i consumi sono trainati proprio dal settore dell'abbigliamento (49% donna, 46% uomo e 5% intimo).

A livello mondiale, i consumi per l'abbigliamento di lusso sono stati quantificati dalla BCA, in 32,6 miliardi di Euro, con una quota dell'abbigliamento femminile pari a circa 16 miliardi di Euro. In tale ambito, inoltre, primissima importanza è esercitata dal made in Italy.

Le potenzialità del settore sono enormi, anche grazie al previsto ingresso nel mercato di consumatori appartenenti a nuove aree geografiche, in particolare l'area Est-asiatica, e l'area del Pacifico.

Anche considerando il solo mercato italiano, il comparto più vivace nel settore dell'abbigliamento è *l'abbigliamento femminile*.

Dal 2006 l'Italia ha registrato un incremento delle importazioni dei capi di vestiario e maglieria femminile. Tale fenomeno è stato spiegato, da parte degli analisti del settore, accusando il *minimalismo* in voga tra molti consumatori, un minimalismo stilistico che si traduce nella rinuncia ai capi più ricercati ed originali, e soprattutto un minimalismo economico, che privilegia l'acquisto di prodotti meno costosi.

Ad un incremento *dell'import*, pari all'8,7% nel 2007, si è affiancato un forte decremento delle *esportazioni* (-7,1% nello stesso anno). Tuttavia, anche in tal caso, a limitare le perdite è stato il comparto *dell'abbigliamento femminile*.

I dati non sono comunque negativi, poiché appaiono meno drastici se confrontati con la riduzione di esportazioni che si è registrata in altri prodotti del settore (come la *calzetteria*).

Bisogna, inoltre, tener presente che la bilancia commerciale, malgrado le importazioni abbiano superato in percentuale le esportazioni, rimane comunque attiva poiché in valori assoluti, per l'anno 2006, l'export è stato il doppio dell'import.

L'Italia, anche nella prima parte del 2007, ha fatto fatica a vendere prodotti di qualità media, ed è riuscita a spuntarla soltanto nelle fasce più alte, mentre ha acquistato dall'estero i prodotti di livello qualitativo più basso.

I principali Paesi da cui l'Italia ha importato capi di abbigliamento sono la *Cina* e la *Romania*. Tali prodotti si concentrano nella fascia medio-bassa del mercato.

A seguito del trend non particolarmente florido registrato nella prima parte del 2007, è succeduta una ripresa piuttosto consistente delle vendite, e nelle statistiche commerciali l'abbigliamento femminile ha sempre la meglio su quello maschile.

Nel *vestiario esterno*, dai classici "capispalla", cioè giacche e cappotti, fino a gonne e pantaloni, l'aumento di vendite nel comparto donna è del 17,9% (2.325 miliardi di euro), contro il 9,4% dell'uomo.

Nella maglieria esterna, il risultato è stato +11,3% (1.316 milioni di euro) contro il +2,7% maschile, mentre nell'abbigliamento intimo, sebbene la distanza sia inferiore, il comparto femminile supera quello maschile (+14% contro +11,6%).

Maggiore fortuna, nelle previsioni di vendita, avranno soprattutto i capi più informali, di tendenza, mentre meno accentuata sarà la crescita dei capi più classici, anche se alcuni (come i *tailleur*) sono stati rilanciati nelle passerelle e nelle vetrine.

Analisi della domanda e relativa segmentazione

Il settore dell'abbigliamento è, nella Regione Lazio e anche nella provincia romana, uno dei settori trainanti dell'economia, rappresentando una consistente quota degli esercizi commerciali esistenti.

E' indubbio, infatti, che il commercio rappresenti per la capitale una notevole fonte di guadagno, e in tale ambito i negozi di abbigliamento ricoprono un ruolo di primo piano.

Ad incrementare l'importanza dell'abbigliamento nei consumi delle famiglie italiane, e non solo, è il mutamento degli stili di vita, l'aumento delle donne nella carriera lavorativa, la ricerca di abiti che rappresentino in qualche modo uno *status symbol*.

Accanto, quindi, all'esigenza primaria di indossare un abito, si sono affiancate altre esigenze di tipo sociale.

La spesa delle famiglie italiane per i capi di abbigliamento risulta sostanzialmente stabile da alcuni anni ad oggi.

Per avere un'idea sull'ordine di grandezza della spesa media mensile della famiglia italiana, rilevata dall'ISTAT e relativa all'anno 2006, si osservi la seguente tabella:

Tabella 1 - Spesa media mensile familiare per ripartizione geografica e capitolo (in euro - Anno 2006)

Capitoli di spesa	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
Pane e cereali	133.009	121.949	121.662	127.130
Carne	175.589	192.493	182.075	181.000
Pesce	50.341	66.706	77.549	62.470
Latte, formaggi e uova	110.776	102.492	105.730	107.509
Oli e grassi	32.443	35.530	34.925	33.858
Patate, frutta e ortaggi	133.585	140.455	128.746	133.324
Zucchero, caffè ed altri	57.047	54.002	58.499	56.935
Bevande	77.152	70.298	63.193	71.229
Alimentari	769.941	783.926	772.378	773.455
Tabacchi	36.587	38.601	39.841	38.049
Abbigliamento e calzature	274.311	266.498	262.414	268.880
Abitazione	1.038.311	983.371	666.035	905.122
Combustibili ed energia	224.034	193.612	146.886	192.743
Mobili, elettrodomestici e servizi per la casa	309.746	278.512	250.797	284.288
Sanità	197.404	166.426	138.613	172.047

Capitoli di spesa	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
Trasporti	697.399	666.138	479.462	619.603
Comunicazioni	90.249	93.039	83.072	88.427
Istruzione	50.535	54.853	52.086	51.883
Tempo libero, cultura e giochi	237.058	217.111	157.042	206.853
Altri beni e servizi	540.637	433.049	303.703	441.791
Non alimentari	3.696.270	3.391.210	2.579.951	3.269.686
SPESA TOTALE	4.466.212	4.175.136	3.352.329	4.043.140

Fonte: Annuario Statistico Italiano 2007 - Istat.

E' chiaro come la spesa per abbigliamento, sebbene non rappresenti la voce principale di uscite per la famiglia italiana, si colloca comunque tra quelle principali.

In particolare, la spesa per abbigliamento rappresenta, nel Nord e Centro Italia, quasi l'8% della spesa non alimentare, e circa il 6% della spesa totale mensile.

Nel Mezzogiorno, invece, la spesa per abbigliamento raggiunge il 10% delle spese non alimentari, e l'8% della spesa complessiva mensile.

Alla spesa della famiglia italiana va sommata la spesa che molti stranieri effettuano nel nostro Paese, e nella capitale in particolare. Trattasi soprattutto di capi di abbigliamento alla moda, il cui stile è molto conosciuto ed apprezzato nel resto del mondo.

Tuttavia, data la localizzazione del negozio della **Signora Contini** nella zona periferica di Roma, è ragionevole stimare che la quasi totalità della clientela sarà rappresentata da donne italiane.

I turisti effettuano i propri acquisti soprattutto nelle vie del centro, che registrano un elevato numero di persone di passaggio ogni giorno. E' molto più raro che uno straniero in visita nella capitale effettui i propri acquisti in una zona periferica.

La localizzazione sarà invece un punto di forza soprattutto nell'attrarre la clientela residente nei dintorni, sempre nella zona periferica di Roma, e tutta la clientela proveniente da fuori i confini cittadini, che poco è propensa ad addentrarsi fin le vie del centro per fare *shopping*.

La segmentazione della domanda, come accennato in precedenza, è stata effettuata tenendo conto congiuntamente di diversi parametri: l'età delle clienti, il loro status sociale, la loro attività e quindi il loro reddito disponibile.

In particolare, la fascia di età che è stata considerata rappresentativa per la spaccatura del mercato obiettivo, è quella delle donne al di sotto o al di sopra dei 30 anni, in quanto si è ritenuto che tale età demarchi simbolicamente il passaggio tra due stili di vita completamente diversi.

E' ovvio che la scelta dei 30 anni come "età spartiacque" potrebbe apparire in parte discutibile, tuttavia, considerando l'aumentato numero di donne che conseguono titoli di studio sempre più elevati ed i tempi per la ricerca di un'occupazione, tale soglia di età può corrispondere al raggiungimento di una certa sicurezza lavorativa, e quindi di una condizione ben diversa da quella precedente.

L'altra discriminante per la segmentazione della domanda, strettamente collegata alla prima, è proprio lo status sociale, o meglio il tipo di attività svolta dalle donne.

Fino al raggiungimento dei 30 anni, infatti, molte donne studiano o sono impiegate in lavori più o meno precari, mentre al di là di tale limite hanno raggiunto posizioni anche di rilievo nel mondo lavorativo.

Si configurano, perciò, esigenze di vestiario completamente diverse.

Per la prima fascia di mercato (quella delle donne al di sotto dei 30 anni di età) è stata definita l'area d'affari "*Linea Ragazza*", mentre per la seconda fascia (quella al di sopra dei 30 anni di età) è stata definita l'area d'affari "*Linea Donna*".

È chiaro che entrambi i segmenti comprendono realtà molto composite ed eterogenee al loro interno, tuttavia si è ritenuto accettabile tale livello di approssimazione.

Sulla base della segmentazione illustrata, è possibile individuare quali bisogni le due aree d'affari dovranno soddisfare:

- Linea Ragazza: *esigenza di indossare abiti pratici, comodi, magari anche appariscenti e di moda, caratterizzati da tessuti di media qualità. Bisogna tener conto del fatto che tale linea di abbigliamento è destinata ad un pubblico probabilmente meno esigente, anche perché è dotato di risorse monetarie meno ingenti.*
- Linea Donna: *esigenza di indossare abiti più ricercati, dallo stile classico, e caratterizzati da elevata qualità. In tal caso, l'utenza è costituita da donne in carriera, ma anche da donne lavoratrici che hanno il bisogno di garantire una certa immagine nel loro contesto lavorativo. Detengono, quindi, anche una ricchezza maggiore che può essere spesa per acquistare prodotti di alta qualità.*

L'elasticità della domanda rispetto al prezzo è, per l'abbigliamento, piuttosto elevata in quanto il mercato è caratterizzato da una forte concorrenza, dimostrata dall'elevato numero di negozi specializzati nella vendita di tale prodotto, esistenti su tutto il territorio e, in particolare, a Roma.

La concorrenza è particolarmente elevata soprattutto nel centro della capitale, mentre è sicuramente meno pressante nella zona periferica.

Bisogna, comunque, ricordare che la qualità dei capi di abbigliamento è sempre più spesso la ragione che spinge all'acquisto i clienti, non influenzati quindi in maniera eccessiva dal prezzo.

Il prezzo non è certamente un deterrente all'acquisto per la clientela di più alto livello reddituale, molto attenta alla qualità dei beni e, soprattutto, alla conoscenza della marca del capo di abbigliamento.

Nel caso specifico, la domanda del vestiario è piuttosto elastica per il target di clientela più giovane, mentre è più rigida per il target delle donne più mature, che possono contare su un reddito più elevato e devono soddisfare anche esigenze di immagine nell'acquisto del prodotto.

Il mercato specifico di sbocco del negozio della **Signora Contini** sarà costituito prevalentemente dalle donne residenti nel quartiere di Spinaceto e nelle altre zone della capitale, o limitrofe, appartenenti a tutte le fasce d'età, che ricoprono cariche diverse nella società (studentesse, casalinghe, impiegate, dirigenti, ecc.), attente alla qualità dei capi di abbigliamento acquistati.

Su una popolazione di 27.144 abitanti, nell'area di Spinaceto, il 51,3% è costituito da donne (13.925 persone).

Il mercato di sbocco potenziale è molto più ampio rispetto alla sola zona di Spinaceto. Il negozio potrà infatti beneficiare dell'esodo temporaneo di consumatori dal centro verso la periferia, evento verificatosi negli ultimi anni grazie al rilancio delle zone periferiche, maggiormente vivibili per effetto dell'ampliamento e assestamento degli spazi verdi ecc., inoltre per la prestazione di prezzi maggiormente competitivi.

Tale fenomeno, secondo fonti ISTAT, comporta un riversamento del 10% dell'intera popolazione femminile di Roma dal centro della città alla periferia.

Questo aspetto, per induzione, riguarda anche gli abitanti delle zone non appartenenti alla città di Roma, ma limitrofe (es. Castelli Romani), con un ulteriore allargamento della clientela potenziale.

L'area, inoltre, è quella che presenta un rapporto di dipendenza economica molto inferiore a quello del resto della capitale, inteso come il rapporto tra la popolazione al di sotto dei 14 anni e al di sopra dei 65 (popolazione inattiva), sulla popolazione attiva (tra i 14 e i 65 anni di età).

Anche se si considera il tasso di attività, inteso come rapporto tra la popolazione attiva ed il totale della popolazione, si raggiunge il 47,3%, che è in assoluto il valore più alto rispetto a tutte le altre zone della capitale.

Il mercato obiettivo è, perciò, prevalentemente costituito da donne lavoratrici, che hanno un elevato potere d'acquisto, percepiscono un proprio reddito personale, ed hanno perciò delle esigenze di vestiario piuttosto ricercate.

Nell'area di Spinaceto, inoltre, il numero medio di componenti di un nucleo familiare è di 3 persone, valore tra i più alti in tutta la capitale.

La percentuale di famiglie con un solo componente è pari al 14,7%, tra i più bassi in tutta la città, mentre la percentuale di famiglie con 5 o più componenti è del 10,1%, tra i più alti nella città di Roma.

La composizione delle famiglie è un utile indicatore per capire i potenziali acquirenti dei prodotti venduti dalla **Signora Contini**.

Essendo molto alto il numero di famiglie piuttosto numerose, è ragionevole ipotizzare che, oltre alle madri, si rivolgeranno al negozio anche le figlie.

Non si esclude la possibilità che le ragazze, abituali clienti del negozio, coinvolgano anche le proprie madri, e viceversa.

Infine, come riportato precedentemente, l'attività della **Signora Contini** potrà contare su una clientela fidelizzata sia tra il pubblico più maturo sia tra quello più giovane, acquisita grazie all'attività precedente svolta dalla titolare in altro negozio di abbigliamento.

Analisi dell'offerta a livello nazionale e locale

Offerta a livello nazionale e regionale

I piccoli dettaglianti lottano per mantenere una posizione forte e ben visibile nel panorama dei punti vendita di abbigliamento.

Attualmente essi detengono circa la metà del mercato al dettaglio, misurato in quantità, mentre fino alla fine degli anni '90 vendevano ben il 70% dell'abbigliamento, le catene di negozi dovevano accontentarsi del 12% del mercato e la grande distribuzione organizzata (GDO) controllava soltanto il 6%.

Oggi le catene sono salite al 25% e la GDO al 16%, che si aggiungono al 50% del dettaglio tradizionale: il resto è occupato dagli ambulanti e da altri sistemi di vendita, come il porta a porta, o il commercio per corrispondenza, ed il modesto giro d'affari che passa attraverso Internet.

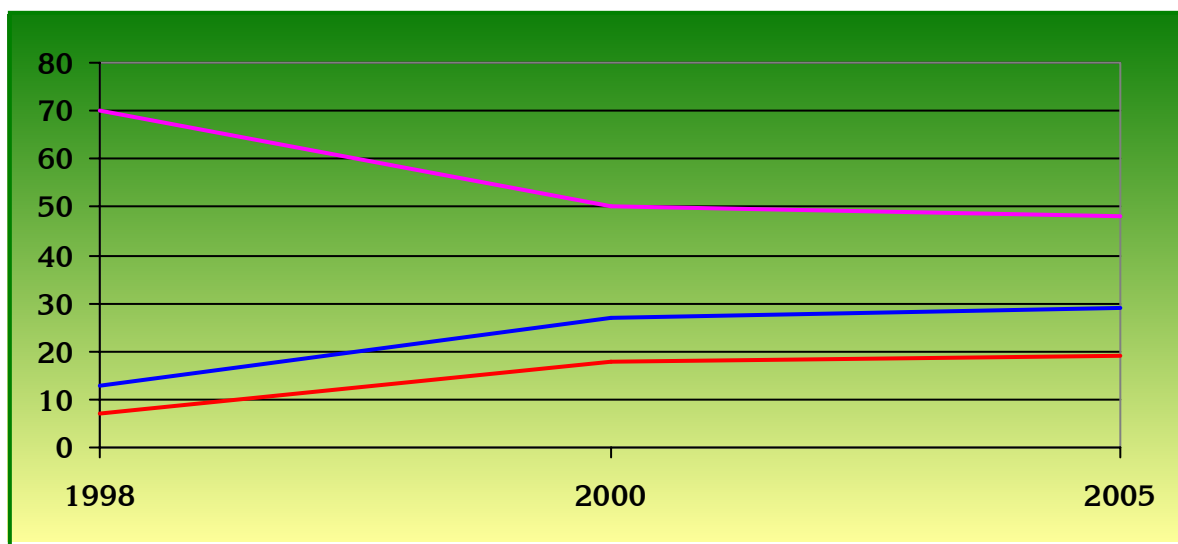
Nel corso degli anni '90, quindi, lo scenario è notevolmente cambiato, indebolendo soprattutto i dettaglianti indipendenti, i negozi multimarca appartenenti alla tradizione italiana, quella dei commercianti sotto casa o degli abili venditori che hanno ampliato, nel corso del tempo, i propri negozi, fino a farli diventare punti di riferimento per lo shopping cittadino.

Tuttavia, la discesa del dettaglio tradizionale si è arrestata nel 2006. Nei primi 6 mesi le vendite dei negozi indipendenti non sono, infatti, diminuite. Il blocco dell'emorragia è da considerare come una novità importante, anche se sicuramente non è stato possibile arrestare l'erosione della quota di mercato, a causa di variazioni positive nelle quantità vendute da parte di tutti gli altri canali.

La crescita media è stata del 2,3%: la GDO ha aumentato le vendite del 2,1%, le catene dell'8,7%, gli ambulanti del 9% e gli altri canali del 3,6%. Tali dati, forniti dalla Sita, considerano i consumi delle famiglie, e quindi rilevano anche gli acquisti effettuati da venditori abusivi.

Nel seguente *grafico* è rappresentata l'evoluzione delle quote di mercato per tipologia di canale, nei consumi dell'abbigliamento.

Grafico 1 - Il mercato - Quote di mercato dei consumi di abbigliamento per canali; percentuali di quantità



Fonte: Sita e Federabbigliamento.

Le previsioni per gli anni a venire sono tutt'altro che negative per i dettaglianti. C'è, infatti, una tendenza che sta riportando il consumatore verso il negozio tradizionale.

Molti italiani, di fronte a grandi superfici, hanno un senso di insicurezza: vogliono essere rassicurati sullo stile, sul prodotto, sulla qualità, e ciò è possibile soprattutto ai negozianti tradizionali, che riescono ancora a garantire un rapporto diretto.

Secondo l'indagine periodica della società internazionale di consulenza Healey & Baker, gli italiani si caratterizzano in Europa per una limitata preferenza per gli acquisti di abbigliamento nei centri commerciali.

Secondo l'indagine, le boutique e i negozi di strada rimangono le mete preferite dei clienti italiani di abbigliamento (47%), mentre solo il 17% si reca in uno shopping centre.

Riguardo le preferenze degli italiani, al di sotto dei 35 anni acquistano capi d'abbigliamento una volta al mese. E' molto elevata la preferenza per lo shopping assistito dal personale del negozio: il 67% degli italiani, infatti, preferisce farsi aiutare da qualcuno.

Oltre al fattore psicologico, c'è un'altra ragione, più strettamente consumistica. Le indagini Sita Nielsen affermano che si sta esaurendo la fase di enfasi sul prezzo e si sta ritornando alla ricerca della qualità, che può essere garantita quasi esclusivamente dal negoziante tradizionale.

Anche i piccoli negozi situati nelle periferie delle grandi città hanno ampie possibilità di sviluppo. Essi possono orientarsi alla clientela che è meno favorevole a spostarsi e a sopportare il caos del centro per fare i propri acquisti.

Secondo uno studio condotto dall'Osservatorio Nazionale del Commercio, gli esercizi commerciali al 31 dicembre 2006 erano pari, a livello nazionale, a 858.027 unità, di cui 60.073 (cioè circa il 7%) presenti nel Lazio.

Si tratta di un universo molto variegato, comprendente unità locali che si differenziano per la natura giuridica assunta (impresa individuale, società di capitali, altre forme) e per il tipo di attività svolta.

In particolare, la forma giuridica prevalente, sia a livello nazionale, sia a livello della regione Lazio,

è della ditta individuale, cioè di un'unità locale caratterizzata dalla presenza dell'imprenditore-lavoratore, che molto spesso non si avvale di collaboratori. Trattasi, quindi, di realtà di piccole dimensioni.

Del complesso sistema di esercizi commerciali, quelli specializzati nella vendita di abbigliamento, accessori e pellicceria, rappresentano una parte molto consistente.

Tra le tante tipologie di negozi, infatti, quelli specializzati nella vendita di prodotti di abbigliamento, accessori e pellicceria, sono secondi, in termini numerici, soltanto alla categoria di esercizi specializzati nella vendita di prodotti non alimentari, che non rientrano cioè in nessuna delle altre categorie censite (alimentari, frutta e verdure, carne, pesce, pane, farmacie, cosmetici e profumeria, prodotti tessili e biancheria, calzature, mobili, elettrodomestici, ferramenta, libri e giornali, ecc.).

A livello nazionale, gli esercizi commerciali specializzati nella vendita di abbigliamento, accessori e pellicceria ammontano a 114.452 unità, di cui 8.571 localizzati nella Regione Lazio, vale a dire circa il 7,5% sul numero nazionale.

In ambito regionale, invece, i negozi di abbigliamento rappresentano poco più del 14% di tutte le tipologie di esercizi, secondi, anche in tal caso, soltanto agli altri esercizi specializzati non alimentari, che sono comunque una categoria residuale e, pertanto, accolgono una complessa varietà di tipologie di imprese.

Offerta a livello locale

Il quartiere di Spinaceto appartiene alla XII Circoscrizione del Comune di Roma, insieme ad altri quartieri molto noti quali l'Eur, Torrino, Laurentino e Cecchignola, per citarne solo alcuni.

Su una popolazione totale della circoscrizione pari a 160.757 abitanti al 31 dicembre 2000, 27.144 persone risiedono nella zona di Spinaceto, cioè circa il 17%.

Il quartiere, nell'ambito della XII Circoscrizione, segue, per numero di abitanti soltanto Torrino (39.971 abitanti) e Laurentino (27.311 abitanti).

La popolazione di Spinaceto equivale al 5,7% della popolazione complessiva del Comune di Roma, che ammonta attorno ai 2,8 milioni di abitanti.

Per quanto riguarda le attività commerciali e, nello specifico, gli esercizi specializzati nella vendita al pubblico di articoli di vestiario, la situazione, registrata nel censimento del 1997, e rielaborata per l'anno 2000, è rappresentata nella seguente tabella:

Tabella 2 - Esercizi commerciali in sede fissa specializzati nella vendita di articoli di vestiario, suddivisi per circoscrizione - Anno 2005 - Rielaborazione anno 2006

Circoscrizione	Numero Unità	Superficie Totale mq
I	1.819	104.304
II	617	26.250
III	175	6.099
IV	356	18.122
V	197	11.630
VI	364	16.511
VII	203	13.197
VIII	219	11.210
IX	498	25.444
X	491	29.090
XI	242	13.137
XII	184	11.252
XIII	366	18.656

Circoscrizione	Numero Unità	Superficie Totale mq
XIV	n.d.	n.d.
XV	305	15.429
XVI	319	13.247
XVII	553	23.993
XVIII	281	12.873
XIX	405	16.422
XX	253	11.211
Totale	7.847	398.077

Fonte: Rielaborazioni aziendali su dati del Comune di Roma - Dipartimento Politiche dell'Artigianato e del Commercio.

Come si evince dalla *tabella*, la zona di Spinaceto, appartenente alla XII Circoscrizione, non presenta un elevato numero di esercizi commerciali, se confrontata con le altre aree della città.

Il numero totale di negozi rappresenta, in termini di unità locali, poco più del 2% dell'offerta globale della capitale degli esercizi dediti alla vendita di articoli di vestiario, e quasi il 3% in termini di superficie complessiva occupata.

La bassa percentuale di concentrazione nella zona determina un'ampia possibilità di sviluppo per le iniziative che intendano appunto intraprendere il commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento.

Se si procede al calcolo della superficie media di un negozio, risiedente nell'area, si ricava un'ampiezza di circa 61 mq, mentre a livello medio della capitale è pari a 51 mq. Trattasi, quindi, di negozi di piccola dimensione.

Per avere, invece, un'idea della consistenza, nell'intera capitale degli esercizi commerciali appartenenti alle diverse categorie merceologiche, occorre analizzare la *tabella* seguente:

Tabella 3 - Esercizi commerciali in sede fissa, suddivisi per tabella merceologica - Anno 2005 - Rielaborazione anno 2006

Tabella merceologica	Numero Unità	Superficie Totale mq
Prodotti alimentari	4.482	235.346
Carni e frattaglie di bassa macelleria	1.310	60.730
Carni equine	71	3.640
Pesce	492	38.796
Prodotti ortofrutticoli	1.216	51.702
Pasticceria	3.992	117.498
Supermercati alimentari e non alimentari aventi superficie di vendita superiore di 400 mq	189	262.055
Articoli di vestiario	7.847	398.077
Prodotti tessili	995	133.526
Oggetti preziosi	1.068	32.845
Mobili e casalinghi	5.570	501.214
Libri	661	52.481
Altri prodotti	15.714	1.479.848
Totale	43.607	3.367.758

Fonte: Elaborazioni aziendali su dati del Comune di Roma - Dipartimento Politiche dell'artigianato e del commercio.

Nella capitale il 18% degli esercizi commerciali è costituito da negozi specializzati nella vendita di abbigliamento, percentuale molto più elevata rispetto alla media regionale (14%) e nazionale (7,5%).

Analisi dell'attrattività del settore

L'attrattività del settore è determinata dai fattori che costituiscono nel breve-medio periodo le minacce e le opportunità per un esercizio commerciale al dettaglio per la vendita di capi di abbigliamento.

Gli elementi da considerare sono i seguenti:

- **Concorrenti diretti.**
- **Prodotti sostitutivi.**
- **Potere contrattuale dei fornitori.**
- **Potere contrattuale dei clienti.**
- **Barriere all'entrata e all'uscita.**

Nella zona in cui il negozio della **Signora Contini** si insedierà (Spinaceto-Mostacciano), non sono presenti molti concorrenti diretti.

L'area, infatti, come dimostrato dai dati esposti in precedenza, non può essere considerata una zona ad alta densità commerciale e comunque la presenza di altri piccoli esercizi di abbigliamento è molto scarsa.

Non lontano da dove sorgerà il negozio, esiste un centro commerciale, che tuttavia non soddisfa un elevato numero di clientela ed è stato abbandonato a sé stesso.

Il fattore critico di successo per l'impresa della **Signora Contini** è l'offerta di prodotti di media-alta qualità, e del servizio competente offerto dalla stessa titolare che, grazie alla propria esperienza nel settore, potrà consigliare le clienti e soddisfare le loro esigenze.

Il locale, inoltre, si differenzierà dagli altri esistenti per l'immagine particolarmente curata, semplice ma raffinata, che attirerà certamente molte donne giovani e meno giovani.

La localizzazione in una zona periferica della città, inoltre, potrà essere sfruttata per garantire l'accesso da parte delle clienti meno propense a sopportare il traffico del centro, o che hanno meno tempo a disposizione per effettuare i propri acquisti.

I prodotti sostitutivi sono abbastanza numerosi per i capi meno impegnativi e destinati ad una clientela più giovane, mentre non sono sicuramente una minaccia per il vestiario firmato o di più elevata qualità.

I centri commerciali molto spesso offrono abiti a prezzi bassi ma di dubbia qualità, e mancano dell'elemento personale, cioè dell'assistenza del personale di vendita. Non possono, quindi, competere con un negozio al dettaglio che è invece molto attento alle richieste della clientela.

Non esiste neppure un potere contrattuale né da parte dei fornitori (poiché ne esistono diversi e numerosi sul mercato), né da parte dei clienti, che non possono influire sul prezzo dei prodotti, e sono soggetti ad una domanda piuttosto rigida rispetto al fattore prezzo.

Il settore dell'abbigliamento presenta una discreta attrattività anche grazie all'assenza di barriere all'entrata e di barriere all'uscita.

È, infatti, piuttosto agevole intraprendere un'attività commerciale nella zona periferica e semi-periferica di Roma, in quanto, per locali fino a 250 mq, è possibile iniziare l'attività senza richiedere la licenza commerciale, bensì fornendo una semplice comunicazione alla circoscrizione di appartenenza.

Non sono, inoltre, necessari investimenti di rilevante ammontare, per intraprendere un'iniziativa nel settore.

Tale ultimo fattore, l'assenza di ingenti investimenti, rappresenta anche un elemento che

determina la relativa facilità nel disinvestimento degli stessi, nel caso di cessazione dell'attività, grazie anche alla possibilità di riconversione in altra attività economica.

Non ultimo, infine, tra i fattori che favoriscono l'insediamento commerciale, è stata la creazione di procedure semplificate attraverso l'istituzione dello *Sportello Unico per le Attività Produttive*.

Tutti i fattori considerati delineano un'elevata attrattività del settore dell'abbigliamento nella zona periferica di Roma.

Minacce ed opportunità

Il tradizionale negozio di abbigliamento è pressato da una serie di problemi consistenti: il valore capitale della licenza commerciale non rappresenta più un vitalizio, la *GDO* emergente erode quote di mercato grazie alla "*price-strategy*", la crescente pressione fiscale assottiglia sempre più gli utili, il livello degli affitti dei locali è divenuto soffocante, soprattutto nelle grandi città.

Altri elementi di sfida che si pongono ai negozi di abbigliamento sono: l'internazionalizzazione, i cambiamenti negli stili di consumo, le strategie delle griffe, gli spostamenti di quote di mercato tra i vari canali.

Malgrado tali limitazioni, il ruolo del dettagliante tradizionale deve ritenersi irrinunciabile, per effetto di diversi elementi:

- **il ruolo sociale della PMI per il mantenimento di un minimo livello di vivibilità nei quartieri cittadini e per la sopravvivenza delle piccole realtà commerciali periferiche;**
- **gli effetti negativi del decentramento attuato dalle grandi catene commerciali e dalla GDO, e soprattutto i limiti del cosiddetto self-service, che abbandona il consumatore a sé stesso, che si ritrova ad aggirarsi nei locali commerciali senza l'assistenza del personale di vendita, e non è così in grado di valutare la qualità dei prodotti e, maggiormente, il rapporto qualità/prezzo.**

Il negozio tradizionale deve reggere l'impatto con quello che era stato, da sempre, il proprio spazio di mercato, e che gli garantiva una locale attrazione commerciale. Ora è chiamato ad affrontare i radicali mutamenti avvenuti nella struttura della domanda, che hanno dato vita, come conseguenza, a nuovi modelli di offerta.

Tra le iniziative promosse dalla Federabbigliamento, uno strumento particolarmente efficace e moderno per contrapporsi alle grandi imprese di distribuzione, è stato il Progetto Intermoda Italia, avviato in via del tutto sperimentale nel corso del 2006, nel Nord-Est italiano.

Si tratta di un particolare Gruppo d'Acquisto, operante nel settore tessile-abbigliamento, e che si pone nell'ottica di operare sul mercato secondo i criteri di una vera e propria società a conduzione manageriale, fornendo svariati servizi ai soci, e rendendo così più competitivi i dettaglianti tradizionali.

Il gruppo di acquisto tra dettaglianti, oltre a mantenere l'indipendenza delle singole imprese associate, mette in circolo nuove idee, spinge verso nuove iniziative, sfrutta le conoscenze delle singole realtà, permette di realizzare delle economie di scala (attraverso la struttura consortile).

Nelle fasi più evolute di tale iniziativa, che potrà interessare uno spettro più ampio di imprese a livello nazionale, sarà possibile offrire un'ampia gamma di servizi ai singoli associati:

- **assistenza personalizzata ai titolari degli esercizi commerciali;**
- **collaborazione per la progettazione dei negozi;**
- **consulenza marketing riguardante lo screening di prodotto in funzione delle tendenze di mercato;**
- **consulenza immobiliare, assicurativa e pensionistica;**

- factoring;
- azioni promo-pubblicitarie;
- visual merchandising;
- formazione professionale;
- lancio di eventuali marchi propri;
- logistica;
- sistemi avanzati di informatica e telematici.

Un'altra risposta per il recupero dello svantaggio dei piccoli dettaglianti nei confronti della grande distribuzione, è stata l'approvazione di un provvedimento per la disciplina del sottocosto che, seppure con contenuti ancora troppo permissivi, va certamente nella direzione della riduzione di tale svantaggio.

I negozi di abbigliamento, inoltre, beneficiano positivamente dei punti di forza che contraddistinguono il settore tessile in Italia: design, innovazione e alta qualità dei beni.

Fattori critici di successo

I principali fattori di successo del negozio dell'idea imprenditoriale della *Signora Contini* risultano essere:

- La localizzazione in una zona periferica della capitale a bassa densità commerciale, che le consentirà quindi di sviluppare un'ampia quota di mercato, non essendo presenti dei concorrenti diretti.
- La qualità dei capi offerti, sia per la linea donna sia per la linea ragazza, che contrasterà i beni attualmente offerti dagli altri negozi esistenti nella zona. Il negozio sarà in grado di fornire un ottimo rapporto qualità-prezzo, fattore anch'esso che spingerà ad una consistente acquisizione di clientela.
- La valida esperienza nel settore maturata dalla titolare, che ha già partecipato attivamente ad un'impresa di vendita al dettaglio di capi di abbigliamento, assumendo la figura di socia e di addetta al pubblico. La pronta e cortese assistenza della signora Contini alle proprie clienti, attraverso dei consigli mirati, sarà uno dei punti di forza della nuova attività.
- La differenziazione nell'immagine del negozio, attraverso l'utilizzo di vetrine e arredi interni semplici ma raffinati, eleganti e sobri. A tal fine, sarà prestata una particolare cura anche nella scelta dell'insegna e nell'allestimento delle vetrine, attraverso il ricorso a consulenti di immagine, esperti della materia.

Tutti questi elementi contribuiranno all'affermazione della fama e dell'immagine del negozio che, con il tempo, genereranno l'acquisizione di una clientela stabile e fidelizzata, disposta anche a pagare prezzi più elevati per poter garantirsi dei prodotti di buona qualità.

DESCRIZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI E STRATEGIE DELL'IMPRESA IN RELAZIONE ALLE MINACCE, OPPORTUNITÀ', FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DEL SETTORE

Descrizione della struttura organizzativa, gestionale e produttiva previsionale

La gestione dell'attività del negozio di abbigliamento sarà condotta dalla **Signora Mirella Contini**, che svolgerà tutte le funzioni gestionali.

In particolare, si occuperà della funzione amministrativo-finanziaria, della funzione commerciale, e di quella di accoglimento delle clienti.

L'esercizio dell'attività sarà perciò realizzato mediante la conduzione diretta della titolare, che accentrerà tutte le funzioni anzidette.

Tale struttura organizzativa permetterà alla **Signora Contini** di effettuare politiche di programmazione, di eseguire il controllo dei rendimenti e degli standard di efficacia, di esercitare la propria professionalità nel rapporto diretto con la clientela.

Più specificatamente, i compiti relativi alle diverse funzioni possono essere così riassunti:

Gestione amministrativa e contabile dell'esercizio commerciale: funzione di cassa e relativa fatturazione, gestione dei rapporti con i fornitori.

Gestione commerciale e marketing: programmazione delle attività promo-pubblicitarie ed accoglimento delle richieste della clientela.

Sebbene l'attività amministrativa sia svolta in prima persona dalla **Signora Contini**, sono previsti comunque dei costi per la tenuta della contabilità e l'adempimento degli obblighi fiscali, e per il ricorso a consulenti di direzione per lo svolgimento dell'attività manageriale da parte della titolare.

In particolare, la stima dei costi amministrativi e delle spese gestionali, per i primi 4 anni di attività del negozio, è riportata nella seguente tabella:

Tabella 4 - Previsione costi amministrativi e spese generali per i primi quattro anni di attività (in euro)

Tipologia costi	2008	2009	2010	2011
Dottore commercialista	2.500	3.000	3.500	4.000
Affitto locale	16.000	24.000	24.000	24.000
Assicurazioni	1.500	1.500	1.500	1.500
Energia elettrica	1.700	1.700	1.700	1.700
Telefono	800	800	800	800
Spese varie	1.200	1.200	1.200	1.200
Ammortamenti (immobilizzazioni materiali ed immateriali)	4.222	8.444	8.444	8.444
Totale	27.922	40.644	41.144	41.644

Stima annuale dei fabbisogni e dei consumi di materie prime, merci, servizi necessari per la produzione/erogazione/vendita dei prodotti/servizi offerti e dei relativi costi d'esercizio

Anche la gestione operativa del negozio verrà affidata alla titolare, che si avvarrà della propria esperienza maturata nel settore, per organizzare al meglio i rapporti con i fornitori e quindi l'acquisto dei capi di abbigliamento.

La scelta dei fornitori sarà effettuata sulla base di un'attenta valutazione dell'affidabilità degli stessi, considerando diversi aspetti: qualità dei prodotti acquistati, puntualità nelle consegne, adeguato rapporto qualità/prezzo.

I quantitativi di capi da acquistare saranno attentamente studiati dalla **Signora Contini** sulla base dell'esperienza passata e, soprattutto, sulle previsioni del mercato, tenendo conto dell'andamento dei gusti e delle richieste della clientela.

Sarà perseguita la politica di minimizzare, per quanto possibile, le scorte di merci. A tal fine saranno promosse delle vendite promozionali soprattutto a fine anno.

Le previsioni dei consumi di merci, per i primi 4 anni di attività, sono espone nella seguente tabella:

Tabella 5 - Consumi di merci (valori in euro)

	2008	2009	2010	2011
Rimanenze iniziali	0	17.000	24.000	35.600
Acquisti	51.000	55.000	82.800	77.200
(Rimanenze finali)	(17.000)	(24.000)	(35.600.000)	(37.600)
Consumi di merci	34.000	48.000	71.200	75.200

I consumi di merci sono calcolati sommando le rimanenze iniziali agli acquisti, e sottraendo le rimanenze finali.

Per il primo anno di attività, non esistono ovviamente scorte iniziali. Dal secondo anno di attività, invece, le rimanenze iniziali sono costituite dalle rimanenze finali dell'anno precedente.

La **Signora Contini**, come già accennato, intende minimizzare la detenzione di scorte, tenendo conto del fatto che i gusti delle clienti sono molto volubili e le tendenze della moda effimere, per cui non sarebbe opportuno accumulare molti capi di abbigliamento, che dopo pochi mesi potrebbero non essere più appetibili sul mercato di sbocco.

E' stata ipotizzata una rimanenza di scorte, al termine di ciascun anno, pari al 20% dei ricavi previsti per lo stesso anno.

Gli acquisti, invece, sono stati quantificati in una percentuale pari al 60% dei ricavi previsti per l'anno, dedotte le rimanenze iniziali. Quindi, solo nel 1° anno di attività sono effettuati acquisti per un valore pari al 60% dei ricavi, mentre dal 2° anno in poi la percentuale di acquisti diminuisce per effetto della presenza di scorte iniziali.

Dal secondo anno in poi, quindi, la somma delle rimanenze iniziali e degli acquisti equivale al 60% dei ricavi dell'anno.

Per quanto riguarda, infine, l'attività commerciale e di marketing, essa verrà svolta dalla titolare, che valuterà costantemente il raggiungimento della *customer satisfaction*, allo scopo di fidelizzare la clientela.

Sarà, quindi, suo compito, oltre rispondere prontamente alle richieste delle donne che acquisteranno nel negozio, anche raccogliere le eventuali lamentele, promuovere gli sconti dei capi, progettare una mirata attività di promozione e pubblicizzazione nella zona in cui il negozio è insediato.

Grande impatto avrà, ai fini commerciali, il passaparola di clienti che hanno già effettuato acquisti

nel negozio, e la cui opinione potrà influenzare (positivamente o negativamente) le persone conoscenti, diffondendo informazioni sul tipo di prodotti acquistati e sul grado di cortesia ricevuto dalla **Signora Contini**.

Il passaparola avverrà anche tramite le clienti del precedente negozio di abbigliamento gestito dalla **Signora Contini**.

La politica di marketing e di promozione sarà incentrata su pochi ma efficaci strumenti, quali:

- Sconti, concessi soprattutto alle clienti abituali.
- Pubblicità su radio e giornali locali.
- Volantini e dépliant distribuiti nella periferia di Roma.

Le spese di pubblicizzazione saranno più elevate nel primo anno di attività, quando ancora il negozio non è conosciuto nell'ambito locale, per poi diminuire negli anni successivi, potendo sfruttare l'effetto del passaparola di clienti già acquisite nel corso del tempo.

Altra voce prevista tra i costi commerciali è quella degli sconti ai clienti, calcolata nella misura dell'1% sui ricavi previsti per ciascun esercizio.

La stima delle spese promo-pubblicitarie dell'impresa è riassunta nella seguente *tabella*:

Tabella 6 - Costi commerciali promozionali per i primi quattro anni di attività (in euro)

Tipologia di costo	2008	2009	2010	2011
Pubblicità su giornali e radio locali	1.500	1.200	900	600
Dépliant e volantini	800	600	400	200
Sconti a clienti	850	1.200	1.780	1.880
Totale	3.150	3.000	3.080	2.680

Numero di nuovi occupati

La **Signora Contini** non si avvarrà immediatamente dell'ausilio di *un commesso*, bensì solo in periodi successivi a quello di avvio del programma.

Più specificatamente, soltanto nel 2° anno di attività verrà assunta *una persona*, con formula part-time, che sarà alle dirette dipendenze della titolare.

La *persona* che verrà assunta, dovrà possedere un'esperienza almeno biennale, maturata in altri negozi di abbigliamento, con un target di clientela medio-alta.

La *persona* assunta dovrà, cioè, essere abituata a trattare con delle clienti esigenti, ed essere dotata di grande cortesia e disponibilità nei confronti delle richieste dell'utenza.

E' prevista una retribuzione lorda annua di euro 6.000 (considerando l'impiego part-time), comprensiva dei contributi previdenziali, sulla quale occorre calcolare l'accantonamento annuo del TFR.

I costi previsionali relativi al personale sono riassunti nella seguente *tabella*:

Tabella 7 - Budget dei costi del personale (in euro)

Tipologia di costo	2008	2009	2010	2011
Retribuzioni lorde	0	6.000	6.000	6.000
Accantonamento TFR	0	414	414	414
Totale	0	6.414	6.414	6.414

Descrizione delle caratteristiche dimensionali della struttura e dei relativi investimenti da effettuare

Il negozio di abbigliamento, della superficie complessiva di circa 50 mq, sarà ripartito in diverse aree.

Accanto alla porta d'ingresso sarà collocata la vetrina, in cui verranno esposti i capi di abbigliamento alla moda e quelli più classici.

Nelle vicinanze dell'entrata sarà posizionato il bancone con il registratore di cassa.

L'area interna del negozio prevedrà, inoltre, un ampio spazio dedicato alle mensole e agli armadi che ospiteranno i capi di abbigliamento.

Nella parte più interna del negozio, infine, più lontano dall'entrata, ci saranno due camerini per la prova degli abiti ed un bagno.

Piano di marketing

Il livello dei ricavi previsto per i primi quattro anni di attività è sintetizzato nella seguente *tabella*:

Tabella 8 - Fatturato (valori in euro)

Valori in euro	2008	2009	2010	2011
Volume di ricavi	85.000	120.000	178.000	188.000

La crescita prevista del fatturato dal 1° al 2° anno è stata stimata ad un tasso pari al 41%, dovuta all'attività commerciale esercitata per l'intero anno e all'aumento della quota di mercato, mentre la crescita dal 2° al 3° è pari al 48%, grazie all'assunzione di un dipendente. Dal 3° al 4° anno è stato previsto un incremento del fatturato del 6%.

Tali supposizioni sono fondate sulla previsione della pubblicità positiva che i clienti già acquisiti effettueranno nel corso del tempo.

Gli obiettivi di marketing prefissati potranno essere raggiunti attraverso la definizione dei seguenti punti:

1. Mercato obiettivo

Come ampiamente descritto in precedenza, il mercato di sbocco al quale saranno rivolti i capi di abbigliamento del negozio, è costituito da tutte le donne che risiedono nel quartiere di Spinaceto, negli altri quartieri (soprattutto quelli più centrali) della città di Roma, e coloro che risiedono nelle zone limitrofe a Spinaceto (es. Castelli Romani), attratte dalla medio-alta qualità degli abiti venduti e dal buon rapporto qualità/prezzo degli stessi.

Numerosa sarà la clientela fidelizzata, quella cioè già acquisita dalla **Signora Contini** nell'esercizio della precedente attività di vendita di capi di abbigliamento.

Si tratterà di donne che ricoprono i diversi ruoli sociali: casalinghe, studentesse, lavoratrici, donne in pensione.

Il fatturato del negozio della **Signora Contini** sarà, presumibilmente, ripartito tra le due aree d'affari (Linea Ragazza e Linea Donna) in modo omogeneo, ed in particolare, per i 4 anni prospettati:

Tabella 9 - Fatturato suddiviso per aree d'affari (in euro)

Area d'affari	2008	2009	2010	2011
Linea Ragazza	42.500	60.000	89.000	94.000
Linea Donna	42.500	60.000	89.000	94.000
Totale	85.000	120.000	178.000	188.000

Come si evince dalla *tabella*, si è ipotizzato che le due aree d'affari contribuiscano in misura uguale alla formazione del fatturato aziendale.

Ciò non significa che il numero di clienti giovani coinciderà con il numero di clienti più mature, ma soltanto che le vendite (in valore) delle due aree d'affari si equivarranno.

E' chiaro che gli abiti per le ragazze hanno un valore solitamente inferiore rispetto a quelli destinati ad un pubblico più adulto, per cui ne deriva che per poter raggiungere un fatturato equivalente a quello della Linea Donna, dovranno essere vendute maggiori quantità di capi appartenenti alla Linea Ragazza.

2. Posizionamento

Il posizionamento dell'impresa dipenderà dalla validità e dal successo delle strategie organizzativo-gestionali e commerciali che la signora Contini adotterà, miranti ad offrire dei prodotti di buona qualità, che si differenzieranno da quelli offerti dalla concorrenza.

A tal fine, le leve di marketing mix verranno combinate nel seguente modo:

b.1) Prezzo

I prezzi praticati varieranno in ragione del capo di abbigliamento a cui si riferiscono, ma la politica per la loro fissazione seguirà, in linea generale, l'ottica di acquisire il maggior numero possibile di clienti.

I prezzi saranno perciò piuttosto contenuti rispetto a quelli praticati da altri negozi esistenti nella capitale, e sarà perciò garantito un buon rapporto qualità/prezzo.

Negli anni successivi a quello di avvio, i prezzi potranno anche essere incrementati.

Il calcolo del prezzo sarà realizzato con il cosiddetto metodo del mark-up, considerando un incremento percentuale medio del 20% sul costo aziendale relativo all'acquisto dei capi stessi.

b.2) Prodotto/Servizio

Sarà dedicata particolare attenzione alla qualità e all'originalità dei capi di abbigliamento, nonché alla loro attualità rispetto alle tendenze della moda.

Ampia sarà la gamma dei prodotti offerti, spaziando dall'abbigliamento casual-sportivo, a quello più sobrio o più elegante per le occasioni più importanti.

Infine, sarà particolarmente curato anche il servizio alla clientela.

b.3) Personale

Il personale addetto alla vendita, costituito dalla titolare del negozio, e da una commessa che si aggiungerà negli anni successivi all'avvio dell'iniziativa, sarà particolarmente attento nei rapporti con la clientela, assicurando cortesia, competenza e puntualità nel soddisfacimento delle richieste.

Entrambe, grazie all'esperienza già acquisita, potranno instaurare degli ottimi rapporti con l'utenza.

b.4) Promozione e pubblicità

La promozione consisterà essenzialmente nell'applicazione degli sconti su determinati capi

di abbigliamento e, soprattutto, alla clientela più fedele.

L'attività pubblicitaria si concentrerà invece nella diffusione dell'immagine del negozio, attraverso la distribuzione di volantini e dépliant nella zona periferica di Roma e nei grandi centri commerciali della capitale, oltre che attraverso dei messaggi pubblicitari su emittenti radio e televisive locali.

3. Dimensione territoriale del mercato

La dimensione territoriale del mercato può definirsi locale, in quanto il negozio attirerà essenzialmente clientela residente nella zona Spinaceto-Mostacciano, e persone residenti nei dintorni di Roma.

4. Canali di vendita prescelti

L'attività di vendita al dettaglio verrà effettuata esclusivamente presso il negozio situato nella zona di Spinaceto e sarà perciò realizzata tramite un canale diretto.

5. Prospettive di successo

I motivi fondamentali che consentiranno all'impresa di conseguire buoni risultati dipendono dalla crescente importanza che l'abbigliamento assume per il soddisfacimento di bisogni legati al raggiungimento di una certa immagine e dalla localizzazione del negozio in una zona periferica di Roma.

L'area, infatti, ha un elevato potenziale di sviluppo e raccoglie una domanda sostanzialmente inespressa per i capi di abbigliamento, oppure espressa ma soddisfatta altrove.

La conoscenza del mercato e del settore, da parte della titolare, rappresenta un'ulteriore base per lo sviluppo del negozio.

GLI ASPETTI FINANZIARI E GLI INVESTIMENTI

Descrizione dei criteri adottati per la determinazione delle previsioni economico-finanziarie riportate nei prospetti di stato patrimoniale e di conto economico

Verranno descritte in questo paragrafo le principali valutazioni ed ipotesi a base delle stime riportate nei prospetti previsionali di *Stato Patrimoniale* e *Conto Economico*.

STATO PATRIMONIALE

Le disponibilità liquide comprendono l'ammontare delle giacenze di cassa che si prevede di detenere, allo scopo di garantire sempre la liquidità, nonché per i primi 2 anni (2008 e 2009) l'importo dell'eventuale contributo a fondo perduto relativo alla L 215/92, calcolato secondo le disposizioni di legge.

Nel 2008 è stato attribuito il 30% del contributo, ed il restante 70% è stato attribuito al 2009, in base alla disposizione legislativa che prevede l'erogazione del contributo in due quote nelle percentuali suddette.

I crediti a breve comprendono le eccedenze di liquidità che saranno generate dalla gestione e che

saranno impiegate in attività finanziarie non immobilizzate, che garantiranno una maggiore redditività rispetto a quella di un normale conto corrente. Esse verranno impiegate nella gestione caratteristica e potranno assicurare risorse finanziarie eventualmente destinabili ad un ampliamento dell'attività tipica nel futuro.

Le immobilizzazioni materiali ed immateriali sono riportate al netto dei relativi fondi di ammortamento. Naturalmente nelle immobilizzazioni soggette ad ammortamento rientrano sia gli investimenti ammissibili, sia gli investimenti non ammissibili.

Per la determinazione dell'aliquota di ammortamento di ciascun investimento è stato considerato il periodo convenzionale medio di ammortamento⁹ della categoria di spesa cui beni appartengono.

Tale periodo è così stabilito per i diversi investimenti:

- | | |
|--|----------|
| - Progettazione, studi e assimilabili: | 10 anni. |
| - Opere murarie e assimilabili: | 21 anni. |
| - Macchinari, impianti e attrezzature: | 6 anni. |
| - Servizi reali: | 5 anni. |

Per il primo anno di ammortamento (2008) l'aliquota è stata ridotta alla metà.

I debiti a breve verso i fornitori sono stati determinati in base agli acquisti dell'anno, ipotizzando una dilazione media dei pagamenti pari a 60 giorni.

La voce Risconti passivi è costituita dall'importo del contributo non di competenza dell'esercizio.

Il contributo è di competenza, in parti uguali, per un numero di esercizi pari al periodo convenzionale medio di ammortamento della categoria di spesa cui i beni appartengono. In base alla normativa civilistica e fiscale, inoltre, la quota di competenza va iscritta nel valore della produzione, mentre la quota non di competenza va riscontrata.

Per ciascuna categoria è stato perciò calcolato il contributo erogabile e questo è stato ripartito negli esercizi in base al periodo convenzionale medio di ammortamento. Sono state sommate le diverse quote di competenza, iscritte negli *"Altri Ricavi e Proventi"* del Conto Economico, mentre le quote non di competenza sono state riportate nei *"Risconti passivi"* dello Stato Patrimoniale.

Il fondo TFR è stato determinato accantonando ogni anno un importo pari alle retribuzioni diviso 13,5, e dedotto lo 0,5% dalle retribuzioni stesse come contributo di rivalsa.

Per semplificare, è stata omessa la rivalutazione del fondo in base all'indice Istat, poiché in assenza di tale dato.

CONTO ECONOMICO

I Ricavi delle vendite e delle prestazioni sono stati inseriti al netto degli sconti concessi alla clientela.

Il fatturato dell'impresa è stato ipotizzato crescente, sebbene con percentuali diverse, nel corso degli anni.

La voce Altri Ricavi e Proventi è costituita unicamente dalla quota di competenza del contributo a fondo perduto che dovesse essere erogato.

Gli acquisti di materie prime e merci sono stati fissati in percentuale sul fatturato obiettivo dell'anno, tenendo conto delle eventuali rimanenze iniziali.

⁹ Il periodo convenzionale medio di ammortamento è pari alla media aritmetica tra il valore massimo e quello minimo di ammortamento fiscale vigente per i beni riconducibili alla categoria.

Anche le scorte finali rappresentano una percentuale del valore del fatturato.

La voce "*Variazione delle rimanenze di materie prime e merci*" è data dalla differenza tra le rimanenze iniziali e quelle finali, e risulta sempre negativa in quanto le rimanenze finali sono maggiori di quelle iniziali.

Nei costi della produzione vi sono altre voci, tra le quali i fitti passivi (stabiliti contrattualmente con la società di locazione), gli ammortamenti (determinati in base a quanto è stato precedentemente detto), i costi del personale, i costi per utenze e per la pubblicità.

Nei costi del personale, oltre alle retribuzioni lorde annuali (comprehensive cioè degli oneri contributivi), è stato incluso l'accantonamento per il TFR.

I costi commerciali e promozionali sono stati ipotizzati decrescenti nel corso del tempo in quanto l'attività pubblicitaria sarà meno incisiva sotto forma di messaggi radio o annunci su giornali, o ancora mediante la distribuzione di volantini.

Le imposte sul reddito sono determinate dall'applicazione dell'IRAP nella misura del 4,25% sul reddito imponibile e gli scaglioni IRPEF.

Descrizione delle modalità di realizzazione dell'investimento, dei beni oggetto dell'investimento e delle previsioni di costo

Si procede, in questo paragrafo, ad una descrizione analitica degli investimenti, includendo sia quelli agevolabili sia quelli non agevolabili, precisando che tutti verranno realizzati ed ultimati nel corso del 2007 (anno di avvio del programma).

1. Impianti generali:

- Impianto elettrico

Sarà realizzato un impianto con faretti, linea elettrica dal quadro esterno ENEL generale, e 6 accensioni di gruppi di luce.

- Impianto di condizionamento

Verrà installato un condizionatore d'aria a pompa di calore.

2. Macchinari ed attrezzature:

- Mobili ed arredi

I mobili e gli arredi acquistati comprenderanno: un tappeto persiano annodato a mano, una tenda per la vetrina completa di aggancio, le luci complete per il bagno, una lampada da terra in alluminio e legno, un lampadario, una panca, due poltrone ed uno stand mobile per gli abiti.

Sarà montata una porta scorrevole e 20 mensole in legno, inoltre saranno forniti degli specchi.

3. Spese progettazione e direzione lavori:

Saranno sostenute spese per la progettazione e la direzione dei lavori, che si articoleranno in varie fasi: progettazione di massima, esecutiva, preparazione della documentazione per l'ottenimento dei permessi, direzione dei lavori.

4. Opere murarie

Sarà realizzata un'inferriata di acciaio, verranno sostituite le doghe della serranda, la serratura orizzontale e il lucchetto alla base della serranda, verrà fornito un motore per l'automazione della serranda, corredato da un interruttore chiave.

Sarà montata una vetrina con profili in alluminio e vetro del tipo visarm 8/9 antiriflesso, corredata da un chiudi-porta automatico.

Tra le altre opere murarie rientreranno: la realizzazione del controsoffitto, di una parete divisoria in cartongesso, con la creazione all'interno di 12 nicchie per l'esposizione delle merci.

Sarà realizzato un muro divisorio tra il magazzino ed il punto vendita, con pannelli di gesso, verranno tinteggiate pareti e soffitti, verrà realizzato il massetto ed il parquet.

Saranno, infine, sostituiti i sanitari e le rubinetterie del locale adibito a bagno.

Servizi reali

Saranno sostenuti costi per servizi reali, in particolare per il check-up e la ricerca di mercato, indispensabili per il posizionamento dell'impresa della **Signora Contini** e per la relativa organizzazione.

L'azione di *check-up* e della *ricerca di mercato*, volti all'acquisizione di nuova clientela, consistono nel reperimento e nell'interpretazione di diverse informazioni relative a:

INFORMAZIONI GENERALI DELL'IMPRESA

- Dati anagrafici: ragione sociale, forma giuridica, assetto societario, sede (legale, amministrativa, operativa).
- Dati supplementari: oggetto sociale, attività svolta.

MISSIONE - STRATEGIA PERCEPITA

- Definizione delle aree d'affari.
- Strategie aziendali, sulla base di: obiettivi generali, obiettivi specifici, punti di forza e punti di debolezza, fattori critici di successo.
- Situazione del settore: caratteristiche generali, minacce ed opportunità, valutazione sul settore.

RAPPORTO CON IL MERCATO

- Descrizione dei prodotti/servizi offerti: caratteristiche, prezzi, qualità, modalità di preparazione dei prezzi.
- Clienti.
- Posizionamento rispetto alla concorrenza.

PROCESSO DI PRODUZIONE-EROGAZIONE

- Informazioni generali sul processo di produzione-erogazione
- Acquisti (fornitori principali), livello delle scorte di magazzino

MECCANISMI OPERATIVI

- Procedure utilizzate (acquisti/fornitori, vendite/clienti, contabilità/fatturazione, magazzino)
- Adempimenti contabili e fiscali

INVESTIMENTI

- Investimenti materiali ed immateriali da effettuare

Nella ricerca di mercato, in particolare, verranno sviluppati i seguenti punti:

- Analisi della concorrenza.
- Analisi dei fornitori.
- Analisi dei clienti potenziali.
- Definizione delle strategie e relative alternative.
- Definizione delle politiche di marketing operativo.
- Attuazione delle attività operative di marketing e relative tattiche.
- Piano di marketing operativo.

Budget degli investimenti

Le previsioni di costo degli investimenti appena descritti sono elencate in dettaglio nella seguente tabella:

Tabella 10 - Dettaglio dei preventivi (valori in euro)

DESCRIZIONE DA PREVENTIVO	CATEGORIA L 215/92	IMPONIBILE
Condizionatore d'aria	Impianti generali	3.000
Impianto elettrico	Impianti generali	8.500
IMPIANTI GENERALI	Totale	11.500
Arredi	Macchinari e attrezzature	500
Micro hi fi	Macchinari e attrezzature	240
Laminato, battiscopa e feltro	Macchinari e attrezzature	1.343
Portalit	Macchinari e attrezzature	83
Sedia girevole	Macchinari e attrezzature	232
Mobili e arredi vari	Macchinari e attrezzature	320
Tenda	Macchinari e attrezzature	65
Porta scorrevole, mensole, specchi e altri arredi	Macchinari e attrezzature	4.700
Mensole laccate bianco con supporti	Macchinari e attrezzature	125
Anton cassettiera	Macchinari e attrezzature	149
Arredi vari	Macchinari e attrezzature	639
Lampada	Macchinari e attrezzature	112
Panca	Macchinari e attrezzature	491
Misuratore fiscale	Macchinari e attrezzature	1.250
Aspirapolvere e sacchetti	Macchinari e attrezzature	125
Arredi	Macchinari e attrezzature	1.166
Inferriata, serranda, serratura, vetrina	Macchinari e attrezzature	11.600
MACCHINARI E ATTREZZATURE	Totale	23.140
IMPIANTI GENERALI + MACCHINARI ED ATTREZZATURE	Totale	34.640
Controsoffitto, parete, muro, tinteggiatura, parquet, sanitari e rubinetterie	Opere murarie	10.000
OPERE MURARIE	Totale	10.000
IMPORTO AMMISSIBILE DI OPERE MURARIE	Totale	8.235
Spese progettazione e direzione lavori	Oneri progettazione e direzione lavori	1.000
ONERI DIREZIONE LAVORI	Totale	1.000

DESCRIZIONE DA PREVENTIVO	CATEGORIA L 215/92	IMPONIBILE
IMPORTO AMMISSIBILE ONERI DIREZIONE LAVORI	Totale	411
Check up aziendale e piano marketing	Servizi reali	10.000
SERVIZI REALI	Totale	10.000
TOTALE INVESTIMENTI AGEVOLABILI		53.250
TOTALE INVESTIMENTI (AGEVOLABILI - NON AGEVOLABILI)		55.602

Tabella 11 - Budget degli investimenti totali (agevolabili e non agevolabili) (in euro)

Tipologia d'investimento	2008
Impianti generali	11.500
Macchinari ed attrezzature	23.102
Opere murarie	10.000
Totale Investimenti Materiali	44.602
Oneri direzione e progettazione lavori	1.000
Servizi reali	10.000
Totale Investimenti Immateriali	11.000
TOTALE INVESTIMENTI	55.602

A fronte degli investimenti totali mostrati nella tabella precedente, quelli agevolabili sono evidenziati nella seguente:

Tabella 12 - Investimenti agevolabili (in euro)

Tipologia d'investimento	2008
Impianti generali	11.500
Macchinari ed attrezzature	23.102
Opere murarie	8.235
Totale Investimenti Materiali	42.837
Oneri direzione e progettazione lavori	411
Servizi reali	10.000
Totale Investimenti Immateriali	10.411
TOTALE INVESTIMENTI	53.248

Descrizione e valore economico dei mezzi propri apportati per la realizzazione dell'iniziativa

La **Signora Contini** apporterà mezzi propri, nel corso del 2008, per un importo complessivo di 34 mila euro.

Il contributo a fondo perduto, calcolato secondo il disposto di legge, ammonta a circa 20 mila euro.

La **Signora Contini** si avvarrà dello strumento del "de minimis".

Descrizione dei finanziamenti diversi dai contributi della legge 215/92

Non sono stati richiesti finanziamenti diversi dai contributi della Legge 215/92 per la realizzazione del programma oggetto dell'iniziativa della **Signora Contini**.