

# Imprenditori del terzo millennio, competenze, sfide, opportunità!

(l'iniziativa si svolge nell'ambito di Start Cup Piemonte Valle d'Aosta)

D.A. - Staff Cultura  
d'Impresa e del  
lavoro

Responsabile: Rita

**Soriso**

Coordinatore

Loredana **Fayer**



Unione europea  
Fondo sociale europeo

XIII ciclo formativo 18 incontri: (ottobre 2013/giugno 2014)

Obiettivo: proporre e diffondere tra i giovani la cultura d'impresa

Mercoledì 2 Aprile 2014 ore 9,30 – 13,00

Collegio Universitario Einaudi, sezione Mole - Via delle Rosine, 3

## L'introduzione al Business Plan e l'analisi del mercato

Relatore:

**Angela Scilla**

(Ph.D. in Business and Management)

Testimonianza imprenditoriale di:

**Davide Giusto**

(Praticante Commercialista e Revisore dei conti - Studio Cugnasco)

Segreteria: Carmen Giordano

Tel. 011 6703078 - [incubatore@unito.it](mailto:incubatore@unito.it)

Sito web: [www.unito.it](http://www.unito.it) alla voce: [servizi per gli studenti>orienta-lavoro](#)

con la collaborazione del **Collegio Einaudi**



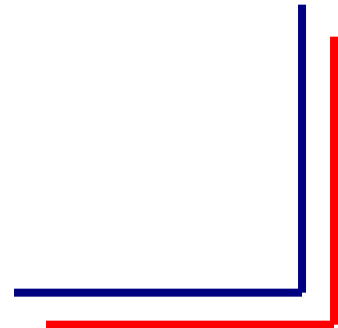
**Collegio**  
Universitario  
**Renato Einaudi**  
Torino, 1935

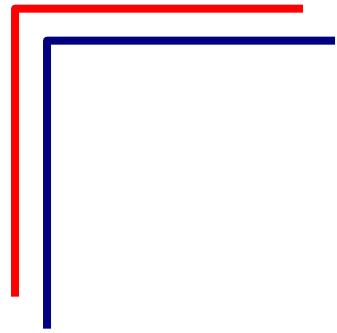


*“Il Business Plan: l’interpretazione dei  
dati programmatici sulla base delle  
performance”*

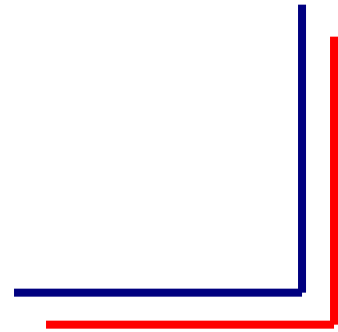
*Angela Scilla – Milena Viassone*  
*Campus di Management ed Economia-Università di Torino*

---





# Relax s.n.c.





## **I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE**

### **II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE**

- A) La forma giuridica
- B) Le socie
- C) I collaboratori

### **III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING**

- A) Analisi di settore
- B) La ricerca di mercato
- C) Il prodotto/servizio
- D) Il piano di marketing: obiettivi e strategie

### **IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO**

- A) Il piano degli investimenti
- B) Il piano delle fonti di finanziamento
- C) I conti economici preventivi
- D) Gli stati patrimoniali preventivi
- E) Il budget dei flussi di cassa
- F) La nota integrativa

### **V PARTE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**



# I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE



# I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE

Chi è l'imprenditore?

Un imprenditore è un lavoratore che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi. Diventare imprenditore significa scommettere su se stessi e sulle proprie capacità. L'imprenditore è quindi una persona che rischia e che è consapevole che le sue scelte in futuro potrebbero essere non più coerenti con i bisogni del mercato.

# **I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE**



L'idea imprenditoriale consiste nell'apertura al pubblico di un centro che si chiamerà “ Relax “ e che offrirà servizi di solarium e di estetica, con una ricca proposta di trattamenti rivitalizzanti quali massaggi dimagranti, rassodanti e rilassanti, anamnesi della pelle, pulizia del viso, maquillage, depilazione, trucco permanente cromatico, manicure e ricostruzione unghie, pedicure curativa ed estetica e assistenza medico-specialistica.

# I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE



I promotori di quest'idea:

- Anna Bianchi
- Monica Colombo



## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

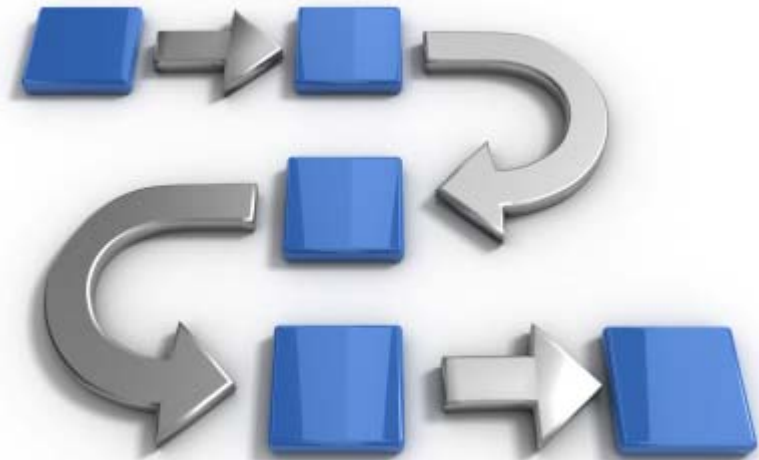


## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

### a) LA FORMA GIURIDICA

Una delle prime scelte che deve fare chi inizia un lavoro in proprio è la scelta della forma giuridica.

- Impresa individuale
- Impresa familiare
- Società cooperativa



# II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

## SOCIETA' DI PERSONE

- Società semplice
- **Società in nome collettivo (Snc)**

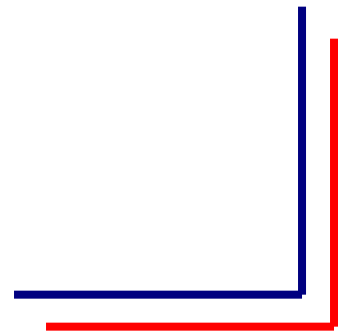
Per costituire una società in nome collettivo occorre la stipula di un atto pubblico o scrittura privata autenticata. Anche in questo caso tutti i soci rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali.
- Società in accomandita semplice (Sas)



# II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

## SOCIETA' DI CAPITALI

- Società a responsabilità limitata (Srl)
- Società per azioni (Spa)
- Società in accomandita per azioni (Sapa)



## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE



Consultato un commercialista, si è stabilito di dare avvio all'attività nella forma della Società in Nome Collettivo.

Tale struttura giuridica è parsa la più opportuna per i seguenti motivi:

- richiede oneri limitati per la sua costituzione e la sua gestione amministrativa e societaria
- può facilitare la ricerca di affidamenti bancari
- la forma giuridica della Snc risulta compresa fra quelle ammesse alle agevolazioni finanziarie
- le due socie sono legate da molti anni da solidi rapporti di amicizia e stima reciproca.

# II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE



## b) LE SOCIE



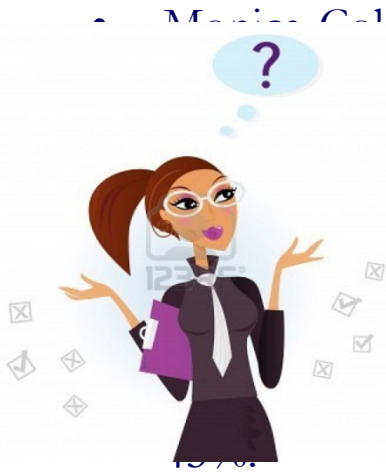
Anna Bianchi (26 anni) ha lavorato per due anni in un negozio di parrucchiere da donna, ha conseguito il diploma di estetista, è stata dipendente per otto anni del centro estetico “ Splendor”.

Alle sue doti di comunicativa e alla sua esperienza, appare particolarmente attenta al rapporto con la clientela.

Monica Colombo (28 anni) diplomata ragioniera ha trascorso alcuni anni come collaboratrice part-time dell'ufficio contabilità di una piccola impresa, si iscrive al centro estetico di estetista, al termine del quale consegue il diploma, lavora per tre anni nel centro estetico «Lady».

Le competenze del reparto solarium, nonché degli aspetti amministrativi della gestione (rapporti con la banca e con i fornitori).

Le quote sono state così determinate: Anna Bianchi: 55%, Monica Colombo:



## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE



### c) I COLLABORATORI

- Nel primo anno, si prevede di limitare l'impegno di collaboratori esterni ad una sola persona, part-time: Paola Rimoldi ( costo 14.000 euro l'anno)
- Con il secondo anno, se gli obiettivi di sviluppo prefissati si realizzeranno, si prevede di affiancare alla Rimoldi un'altra dipendente full-time più giovane (neodiplomata o diplomanda) del costo annuo stimato in 18.000 euro
- Al momento, nessun incremento dell'organico è previsto per il terzo anno di attività.



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING







## *III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING*

*A) Analisi di settore*

*B) La ricerca di mercato*

*C) Il prodotto/servizio*

*D) Il piano di marketing: obiettivi e strategie*

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## a) ANALISI DI SETTORE

### ➤ IL SISTEMA COMPETITIVO

Il **sistema competitivo** è dato dall'insieme delle forze esterne che definiscono l'ambiente nel quale un'impresa compete o intende competere. L'analisi del sistema competitivo non è rivolta solo ai possibili concorrenti con i quali ci si troverà a competere sul mercato prescelto, ma riguarda tutte le forze competitive che contribuiscono a determinare il livello medio di profitto nel settore prescelto. Il sistema competitivo allargato comprende i potenziali entranti nel settore, i concorrenti, i fornitori di prodotti o servizi sostitutivi, i fornitori e i clienti.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

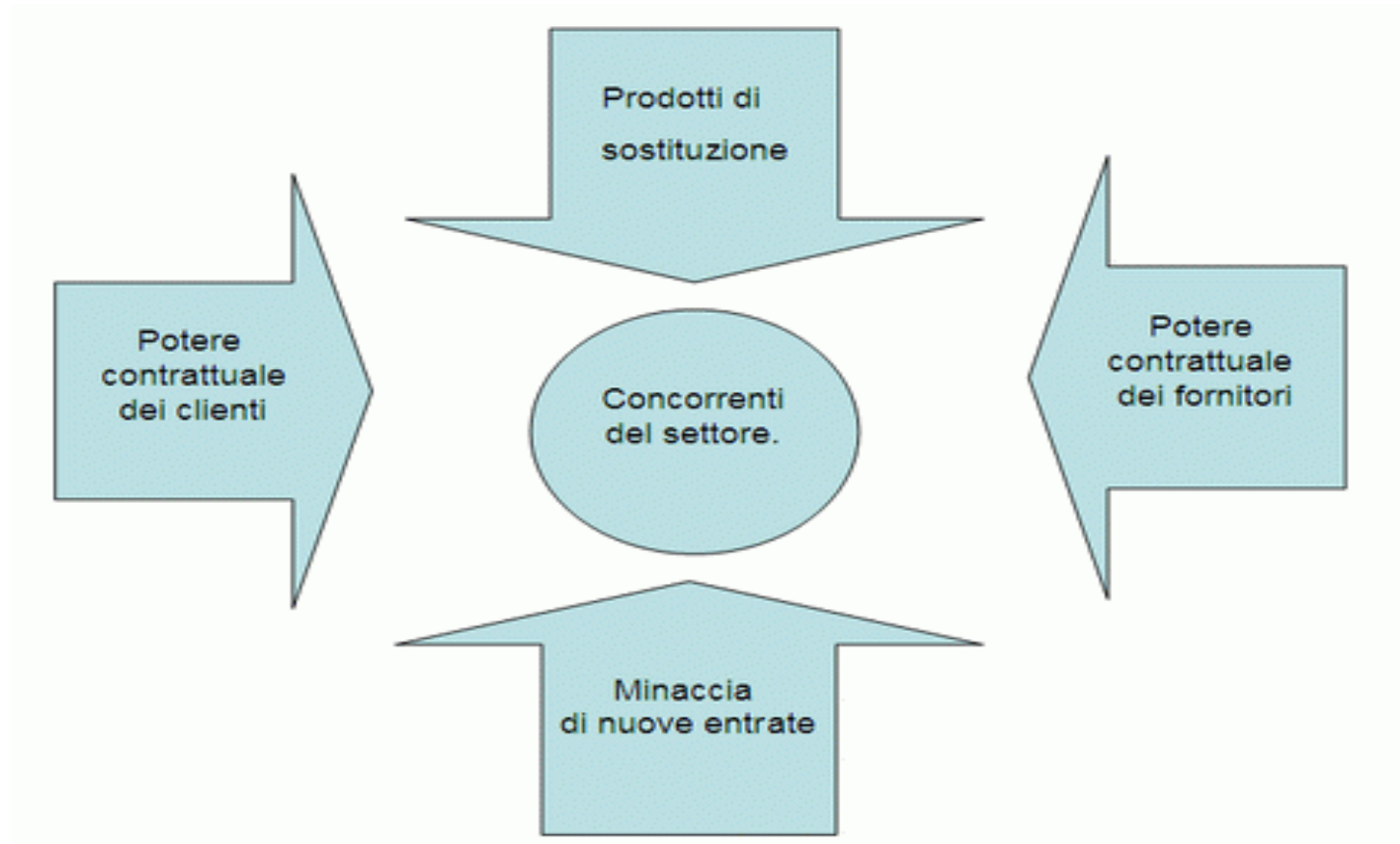
## Analisi del sistema competitivo

Svolgere l'analisi del sistema competitivo significa studiare le caratteristiche strutturali di ciascuna di queste forze, valutandone l'impatto sulla redditività potenziale del business che si intende avviare e quindi l'attrattività del settore nel quale si intende entrare.

## Settore

Il settore è il luogo economico in cui si realizza lo scambio relativo a uno specifico bene o servizio, che svolge una data funzione d'uso, si rivolge a uno specifico gruppo di clienti ed è prodotto usando una certa tecnologia. La possibilità di entrare in un settore o in un mercato dipende dalle barriere all'entrata, ovvero dagli ostacoli che occorre superare per competere in quel determinato business.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



I dati utilizzati per valutare l'andamento del settore sono stati reperiti tramite:

- le quattro principali riviste specializzate nel settore dell'estetica e della cura del corpo
- un colloquio con un giornalista che scrive frequentemente su tali riviste
- la camera di commercio
- ricerche su Internet
- colloqui con rappresentanti di prodotti per centri estetici.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## ➤ LA CONCORRENZA

Dopo aver definito il sistema competitivo, passiamo alle modalità di analisi di questi contesti.

L'analisi della concorrenza si sviluppa in tre fasi:

- individuazione dei concorrenti;
- identificazione delle strategie dei concorrenti;
- scelta dei concorrenti diretti.



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

- **Individuazione dei concorrenti**

Il primo passo consiste quindi nell'individuazione dei concorrenti della nostra impresa.

Esistono due tipologie di concorrenza:

1. a livello di settore;
2. a livello di mercato.

I concorrenti di un'impresa si suddividono in:

- concorrenti effettivi o attuali;
- concorrenti latenti o potenziali.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## Sostituibilità

I prodotti sostituibili sono quelli che presentano un'elevata elasticità incrociata della domanda. È ciò che accade quando l'aumento del prezzo di un prodotto provoca l'aumento della domanda dell'altro.

## Identificazione delle strategie dei concorrenti

Individuati i concorrenti, l'analisi prosegue con l'identificazione delle strategie delle imprese concorrenti.

L'analisi delle strategie dei concorrenti si sviluppa in tre momenti:

1. determinazione degli obiettivi dei concorrenti;
2. valutazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti;
3. valutazione della capacità di reazione dei concorrenti.



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## Scelta dei concorrenti diretti

Dopo aver identificato le strategie dei concorrenti, occorre decidere quali sono i concorrenti diretti, partendo da quanto emerso dall'analisi di mercato. Indispensabile risulta a questo punto l'analisi del valore percepito dai clienti.

Analisi del valore percepito dai clienti

L'analisi del valore percepito dai clienti si sviluppa in tre passaggi:

- 1) identificazione dei principali attributi ritenuti rilevanti dagli acquirenti;
- 2) definizione del fattore di importanza dei singoli attributi;
- 3) valutazione delle performance dell'impresa e dei suoi concorrenti in relazione ai vari attributi.

L'impresa può così classificare i concorrenti nelle seguenti categorie:

- concorrenti forti o deboli;
- concorrenti diretti o indiretti.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



Nel comune in cui sarà ubicato «Relax», esistono altri due centri: «Charme et Soleil» e «Salus». Entrambi localizzati nella zona storica della città, ben lontani da “ Relax “. Da informazioni raccolte parlando con alcune clienti dei due centri, risultano essere sempre pieni.

- **Lo «Charme et Soleil»,** nato oltre dieci anni fa come centro abbronzatura, ha successivamente ampliato l’attività offrendo alcuni trattamenti estetici (in particolare massaggi) limitati però dalla non ampia disponibilità di spazio. Ultimamente, alcune clienti del solarium lamentano la scarsa efficienza delle “lampade. Peraltro, la titolare ha quasi 60 anni e si dice che stia meditando di ritirarsi.
- **Il centro «Salus»,** invece, rappresenta un concorrente ben più attivo e apparentemente pericoloso. E’ specializzato in cure estetiche, i titolari sono giovani, rinnova frequentemente le attrezzature e sembra disporre di personale assai abile.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



La concorrenza esistente non sembra preoccupante per il nuovo «Relax» che:

- si colloca lontano dai concorrenti, in una zona favorevole in termini di accesso e parcheggio
- interviene in un settore di attività che, non appare ancora saturo
- inizia l'attività in locali ristrutturati, con macchinari in buona parte nuovi, prezzi competitivi e personale preparato
- beneficia del fatto che le socie rilevano un'attività di centro abbronzatura con una clientela consolidata da anni
- intende porre in atto un piano di strategie assai articolato ed aggressivo per diversificare e valorizzare la sua offerta rispetto a «Salus».

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## b) LA RICERCA DI MERCATO



### **Mercato**

In economia, si definisce mercato il luogo (anche non fisico) deputato all'effettuazione degli scambi economici del sistema economico di riferimento; in termini più semplici, il mercato è l'insieme della domanda e dell'offerta, cioè dei venditori e degli acquirenti.

### **Domanda**

Per domanda s'intende la quantità richiesta dal mercato e dai consumatori di un certo bene o servizio. L'insieme delle domande dei singoli consumatori costituisce la domanda collettiva.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

Ci sono diversi fattori che influenzano la domanda:

- il prezzo del bene acquistato;
- il prezzo dei beni complementari e succedanei;
- il reddito del consumatore;
- le aspettative soggettive dei consumatori;
- i bisogni del consumatore;
- il costo del denaro;
- l'elasticità o la rigidità della domanda.

## **Offerta**

Per offerta si intende la quantità di un certo bene o servizio che viene messa in vendita in un dato momento a un dato prezzo.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



La proposta di «Relax» si rivolge essenzialmente agli abitanti del comune di Alba ma potenzialmente anche ai comuni limitrofi di Guarene e di Roddi.

Rilevando l'attività dal precedente proprietario senza interruzioni temporali durante il periodo di cambio della gestione, non ci dovrebbero essere “abbandoni” da parte della clientela già fidelizzata.

Prima di prendere definitivamente la decisione di rilevare il solarium «Sun», è stata effettuata una ricerca di mercato presso la potenziale clientela e un opinionista.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



La ricerca è stata necessariamente di breve durata, solo tre mesi prima di prendere in considerazione altre offerte.

Le due socie hanno però concentrato al massimo i loro sforzi per sfruttare al meglio il limitato tempo disponibile per la ricerca e pertanto si ritiene che i risultati raggiunti si possano considerare attendibili.

Sono stati compilati due questionari:

- uno per i clienti di «Sun»: le interviste (42) sono state condotte direttamente dalle due socie
- un altro per i potenziali nuovi clienti: anche queste interviste (124) sono state condotte direttamente dalle due socie.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



Il 62% degli intervistati si è infatti dichiarato interessato all'offerta di «Relax».

La clientela potenziale arriva ad includere numerosi segmenti:

- dipendenti di banche ed aziende della zona
- imprenditori e professionisti
- casalinghe
- studenti
- anziani bisognosi di cure particolari
- sportivi, in particolare frequentatori di palestre di body building che per esaltare la loro forma fisica si sottopongono anche a 2-3 lampade integrali ogni settimana.



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## c) IL PRODOTTO/SERVIZIO

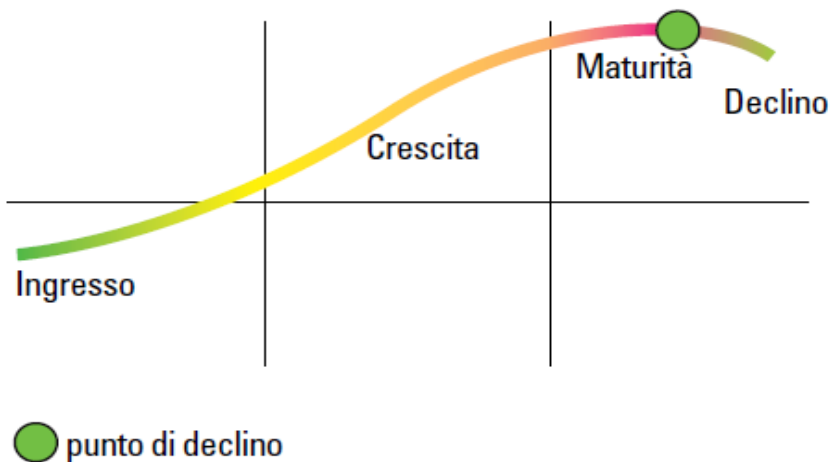
Per prodotto (bene materiale) o servizio (bene immateriale) si intende tutto ciò che può essere offerto a qualcuno per soddisfarne un bisogno o un desiderio. La natura e la tipologia di un prodotto si sintetizza nelle sue caratteristiche principali come, per esempio, le proprietà fisiche, la modalità d'uso o d'applicazione, il ciclo di vita, la storia o la disponibilità sul punto di vendita. Una volta individuato il mercato, bisogna stimarne la dimensione in quantità vendute e valore commerciale, studiarne le tendenze evolutive e cercare di comprenderne gli aspetti più salienti. Inoltre, l'azienda ha bisogno di stime della domanda attuale e futura.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## Ciclo di vita del prodotto

I mercati e i prodotti hanno un ciclo di vita. L'andamento tipico segue una curva ad S, divisibile in quattro stadi: Ingresso, Crescita, Maturità e Declino.

IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



In alcuni casi il ciclo **si rinnova**, in altri si estende.

In corrispondenza dei vari stadi individuati si presentano diverse **opportunità** e **problemi** per quanto riguarda sia la strategia commerciale che il potenziale di profitto.

Identificando lo **stadio** che un prodotto sta attraversando o che si avvia ad attraversare, si potranno formulare **piani migliori**.

Il **ciclo di vita**, inoltre, offre spunti per poter interpretare **l'evoluzione della realtà** e prendere delle decisioni conseguenti.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



Considerato il trend in costante crescita rilevato negli indicatori di attività del settore estetica e abbronzatura il centro «Relax» avrà come oggetto sociale:

- trattamenti estetici
- abbronzatura
- massaggi
- vendita di prodotti.

Il prodotto/servizio offerto comprenderà vari trattamenti estetici e dermatologici per il viso e per il corpo.

Servizio di visite specialistiche presso la sede di «Relax».

Servizio di solarium climatizzato.

Inoltre, è già in programma l'acquisto di un secondo impianto analogo nel secondo anno.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## d) IL PIANO DI MARKETING: OBIETTIVI E STRATEGIE

### Piano di marketing

Le tre componenti fondamentali (obiettivi, strategie, risorse) costituiscono l'ossatura minima e imprescindibile del piano di marketing.

Nel processo di marketing di un'azienda occorre distinguere due fasi:

- quella strategica e
- quella operativa.

Nel settore dei servizi alla persona, uno dei migliori veicoli promozionali è certamente rappresentato dalla soddisfazione del cliente. All'inizio dell'attività, non si può pertanto fare conto sul "passaparola".

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



Le strategie che sono state programmate per avviare l'attività e raggiungere gli obiettivi, con ragionevoli prospettive di successo:

## 1. PROMOZIONE E COMUNICAZIONE:



...ione di una giornata di apertura e di presentazione al nuovo laboratorio «Relax» e dei suoi programmi/servizi, delle proposte di abbonamento, con distribuzione della ... campioni di prodotti cosmetici.

- ...caizzazione di un sito Internet interattivo: la sua progettazione è stata affidata ad una ditta di proprietà di un conoscente
- sconti sulle prestazioni del solarium in certi giorni della settimana

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



- dopo la giornata di apertura, mantenimento dei rapporti avviati con i titolari di negozi
- elaborazione di proposte di abbonamento ai servizi offerti dal centro con un grado di vantaggiosità crescente in base al numero di trattamenti prenotati
- accordo con l'ex-titolare del centro rilevato («Sun») che ha accettato di affiancare le due socie
- l'aiuto di un'amica che lavora in un'agenzia di pubblicità, è già stato elaborato un «logo»

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



## 2. PREZZI:

- mediamente competitivi rispetto al concorrente «Salus» (circa - 9%)
- offerte promozionali (abbonamenti, giornate, fasce orarie) più numerose rispetto al concorrente «Salus».

## 3. STRUTTURE:

- ubicazione favorevole (già descritta)
- locali accoglienti e climatizzati: lo erano già quelli di «Sun», ma le socie hanno deciso di fare ulteriori investimenti per aumentare il confort e l'immagine.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



## 4. PRODOTTI/SERVIZI PRINCIPALI:

- potenziamento dei servizi di abbronzatura con nuovi investimenti in due impianti tecnologicamente avanzati (“doccia abbronzante”)
- inserimento ex-novo del reparto per i trattamenti estetici a fianco dei servizi di abbronzatura.

## 5. SERVIZI ACCESSORI:

- prestazioni estetiche al domicilio del cliente (previa prenotazione)
- visita specialistica dermatologica presso la sede di «Relax» (a richiesta).



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



## 6. AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

- impegno delle socie a seguire (o a far seguire dai dipendenti) corsi di aggiornamento sulle nuove tecniche e sui nuovi prodotti.

## 7. AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO:

- impegno, per quanto la situazione finanziaria lo permetterà, di seguire l'innovazione tecnologica del settore, tenendosi aggiornati mediante partecipazione alle fiere specializzate.

## 8. CURA DEL CLIENTE/QUALITA':

- apertura fino alle ore 21.00
- controllo periodico del grado di soddisfazione del cliente mediante un breve colloquio.

# III PARTE:

## LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



Stabilire i seguenti obiettivi di fatturato per i primi tre esercizi di attività:

- 1° anno: € 58.700
- 2° anno: € 120.000
- 3° anno: € 145.000.

A titolo di esempio, si fornisce soltanto il dettaglio del calcolo del fatturato previsto per il primo esercizio di attività. Deve essere chiaro però che, in un Business Plan reale e che intenda apparire plausibile, il dettaglio in oggetto dovrebbe essere fornito per tutti gli esercizi sui quali il Business Plan si estende. Ad esempio, per il secondo anno l'incremento previsto di fatturato si potrà giustificare con riferimento all'acquisto di un secondo impianto di “doccia abbronzante” e all'assunzione di un altro dipendente (full time).

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



I ricavi indicati per il primo anno derivano dalle seguenti quantità e tariffe:

Tipo di prestazione	Classe tariffaria	Tariffa (euro)	Quantità	Totale
A	Piena	15	300	4.500
B	Piena	30	190	5.700
C	Piena	50	150	7.500
D	Piena	100	40	4.000
E	Scontata	20	200	4.000
F	Scontata	30	150	4.500
G	Promozione	15	200	3.000
H	Promozione	20	150	3.000
I	Abbonamento	150	40	6.000
L	Abbonamento	300	25	7.500
M	Abbonamento	1.000	9	9.000
<b>TOTALE</b>				<b>58.700</b>



# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



## **IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO**

- A) Il piano degli investimenti
- B) Il piano delle fonti di finanziamento
- C) I conti economici preventivi
- D) Gli stati patrimoniali preventivi
- E) Il budget dei flussi di cassa
- F) La nota integrativa

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO

## a) IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

### Piano degli investimenti

Il piano degli investimenti è l'elenco degli investimenti fissi, cosiddetti strumentali, necessari per avviare l'attività imprenditoriale e illustra quali sono le attrezzature, a utilità pluriennale, che l'impresa pensa di acquistare per il suo ottimale funzionamento.

Il piano degli investimenti definisce in dettaglio:

- gli investimenti tecnici;
- gli investimenti generali;
- la tempistica di pagamento.

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO

La scelta degli investimenti va fatta tenendo conto:

- delle quantità di prodotti o servizi che l'impresa ha stabilito di produrre o erogare;
- della complessità della produzione o dell'erogazione;
- delle risorse finanziarie a disposizione;

## Piano di ammortamento

Il piano di ammortamento è un programma di estinzione di debito o di abbassamento o estinzione del capitale di credito. Consiste nella previsione pluriennale delle quote di ammortamento dei beni dell'azienda per ciascuno dei futuri esercizi. Per ammortamento si intende quindi il procedimento con il quale si distribuiscono su più esercizi i costi di beni a utilità pluriennale, che possono essere di diversa natura.

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



Prospetto che evidenzia gli investimenti programmati per il primo e per il secondo esercizio di attività (per il terzo, al momento, non sono previsti altri investimenti):

**Tab. 1 : Piano degli investimenti**

	1° ANNO	2° ANNO	
TIPO DI INVESTIMENTO	COSTO IN EURO (IMPONIBILE)	COSTO IN EURO (IMPONIBILE)	FORNITORE e N. PREVENTIVO
Spese costituzione società	1.200	0	Studio Ascari n. 1
Ristrutturazione immobile	8.000	0	Eur-Edil Srl n. 2
Pubblicità di avvio	2.000	0	Studio Immagine n. 3
Sito Internet	2.000	0	Web-style n. 4
Avviamento	30.000	0	«Sun» di Rossi R. n. 5



# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



Macchinari usati:			
lampade facciali	3.000	0	Sun» di Rossi R. n. 5
lettino abbronzatura	1.500	0	
sauna	1.000	0	
Mobili e arredi usati	1.000	0	«Sun» di Rossi R. n. 5
Macchine ufficio (nuove)	1.500	0	Media-World n. 6
Nuovi macchinari	10.000	10.000	Sole & Sole Srl n. 7
Cauzione affitto	3.500	0	Resnati A. n. 8
<b>TOTALE INVESTIM.</b>	<b>64.700</b>	<b>10.000</b>	

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO

## b) IL PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

Le fonti di finanziamento a cui un'impresa di prossima costituzione può accedere sono:

- finanziamenti con capitale del titolare o dei soci;
- finanziamenti con capitale preso a prestito;
- finanziamenti con contributi pubblici.

### Capitale del titolare

- Il capitale di rischio può derivare da:
- soci fondatori;
- conoscenti;
- familiari;
- amici;



# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO

- Business Angels;
- Venture Capitalist;
- fondi di investimento.

## Capitale di debito

Il capitale di debito può derivare da:

- istituti di credito;
- istituzioni pubbliche.

## IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



Prospetto delle fonti di finanziamento programmate per finanziare gli investimenti di cui alla Tab. 1 precedente:

**Tab. 2 : Piano delle fonti di finanziamento**

TIPO DI FONTE DI FINANZIAMENTO	1° ANNO	2° ANNO
	IMPORTO (IN EURO)	IMPORTO (IN EURO)
Capitale proprio (sociale)	20.000	0
Prestiti infruttiferi da soci	7.000	8.000
Uti non distribuiti	0	3.220
TFR	0	1.000
Finanziamento agevolato L ...	25.000	0
Debiti verso fornitori (per acquisto avviamento)	12.000	0
Affidamenti bancari	12.000	0
<b>TOTALE FONTI FINANZ.</b>	<b>76.000</b>	<b>12.220</b>

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



## c) I CONTI ECONOMICI PREVENTIVI

Prospetto dei conti economici preventivi dei primi tre anni di attività, con i dati espressi in valore assoluto e in percentuale del fatturato:

**Tab. 3 : Conti economici preventivi**

Descrizione	1° ANNO		2° ANNO		3° ANNO	
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%
FATTURATO	58.700	100,00	120.000	100,00	145.000	100,00
+ Riman. iniziali prodotti	0		250		250	
+ Acquisti di prodotti	3.000	5,11	5.500	4,58	7.000	4,83
- Riman. Finali di prodotti	(250)		(250)		(250)	
= Consumi di prodotti	2.750	4,68	5.500	4,58	7.000	4,83
Energia elettrica e acqua	1.700	2,90	3.400	2,83	4.200	2,90
Collabor. esterni (medico)	3.000	5,11	5.000	4,17	6.500	4,48
TOT. COSTI VARIABILI	7.450	12,69	13.900	11,58	17.700	12,21
Affitto e spese	14.000	23,85	14.500	12,08	15.000	10,34

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



Utenze telefoniche	2.000	3,41	2.500	2,08	2.500	1,72
Stipendi e contributi	13.000	22,15	29.700	24,75	30.000	20,68
Accantonamento al TFR	1.000	1,70	2.300	1,92	2.400	1,65
Assicurazioni	2.500	4,26	2.500	2,08	2.500	1,72
Omaggi e pubblicità	2.500	4,26	2.300	1,92	2.000	1,38
Formazione e aggiornam.	0	0	500	0,42	1.000	0,69
Abbonamenti e associaz.	400	0,68	450	0,37	500	0,34
Manutenzione	800	1,36	1.200	1,00	1.400	0,96
Commercialista	1.500	2,55	1.700	1,42	1.900	1,31
Ammortamenti	7.350	12,52	8.350	6,96	8.350	5,76
Compensi soci	0	0	17.000	14,17	34.000	23,45
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>	<b>45.050</b>	<b>76,75</b>	<b>83.000</b>	<b>69,17</b>	<b>101.550</b>	<b>70,03</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>52.500</b>	<b>89,44</b>	<b>96.900</b>	<b>80,75</b>	<b>119.250</b>	<b>82,24</b>
= <b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>6.200</b>	<b>10,56</b>	<b>23.100</b>	<b>19,25</b>	<b>25.750</b>	<b>17,76</b>
Interessi passivi	980	1,67	500	0,42	400	0,28
= <b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>5.220</b>	<b>8,89</b>	<b>22.600</b>	<b>18,83</b>	<b>25.350</b>	<b>17,48</b>
Imposte sul reddito	2.000	3,41	10.000	8,33	12.000	8,28
= <b>RISULTATO NETTO (UTILE o PERDITA)</b>	<b>3.220</b>	<b>5,48</b>	<b>12.600</b>	<b>10,50</b>	<b>13.350</b>	<b>9,20</b>

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



## d) GLI STATI PATRIMONIALI PREVENTIVI

Prospetto degli stati patrimoniali dei primi tre anni di attività, con gli importi espressi in valore assoluto e in percentuale rispetto al totale:

ATTIVITA'	1° ANNO		2° ANNO		3° ANNO	
	VALORE ASSOLUTO	%	VALORE ASSOLUTO	%	VALORE ASSOLUTO	%
Spese costituzione società	900	1,42	600	0,94	300	0,39
Ristrutturazione immobile	7.200	11,39	6.400	9,98	5.600	7,33
Pubblicità pluriennale	1.500	2,37	1.000	1,56	500	0,65
Sito Internet	1.500	2,37	1.000	1,56	500	0,65
Avviamento	28.000	44,29	26.000	40,55	24.000	31,43

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



Impianti e macchinari	12.750	20,17	19.000	29,63	15.250	19,97
Mobili e arredi	800	1,26	600	0,94	400	0,52
Macchine ufficio	1.200	1,90	900	1,41	600	0,79
Cauzione affitto	3.500	5,54	3.500	5,46	3.500	4,58
<b>TOT. IMMOBILIZZAZ.</b>	<b>57.350</b>	<b>90,71</b>	<b>59.000</b>	<b>92,01</b>	<b>50.650</b>	<b>66,32</b>
Rimanenze finali di prodotti	250	0,39	250	0,39	250	0,33
Disponibilità liquide	5.620	8,89	4.870	7,59	25.470	33,35
<b>TOT. ATTIVO CIRCOL.</b>	<b>5.870</b>	<b>9,29</b>	<b>5.120</b>	<b>7,99</b>	<b>25.720</b>	<b>33,68</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>63.220</b>	<b>100,00</b>	<b>64.120</b>	<b>100,00</b>	<b>76.370</b>	<b>100,00</b>
<b>PASSIVITA'</b>						
	20.000		20.000		20.000	
Utile dell'esercizio	3.220		12.600		13.350	
Utili non distribuiti	0		3.220		15.820	
<b>Tot. Patrimonio Netto</b>	<b>23.220</b>	<b>36,73</b>	<b>35.820</b>	<b>55,86</b>	<b>49.170</b>	<b>64,38</b>
TFR	1.000		3.300		5.700	
Finanziam. agevolato € ...	25.000		25.000		21.500	
<b>Tot. Debiti lungo termine</b>	<b>26.000</b>	<b>41,13</b>	<b>28.300</b>	<b>44,14</b>	<b>27.200</b>	<b>35,62</b>
Debiti tributari	2.000		0		0	
Debiti per avviamento	12.000		0		0	
<b>Tot. Debiti a breve termine</b>	<b>14.000</b>	<b>22,14</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>63.220</b>	<b>100,00</b>	<b>64.120</b>	<b>100,00</b>	<b>76.370</b>	<b>100,00</b>



# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



## e) IL BUDGET DEI FLUSSI DI CASSA

Prospetto contenente il budget dei flussi mensili di cassa del primo esercizio:

**Tab. 5 : budget dei flussi annuali di cassa**

ENTRATE	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Saldo iniziale all' 1/1	0	5.620	4.870
Capitale proprio	20.000	0	0
Finanziamento agevolato	25.000	0	0
Prestito soci	7.000	8.000	0
Da clienti	58.700	120.000	145.000
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>110.700</b>	<b>133.620</b>	<b>149.870</b>

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



USCITE	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Spese costituzione società	1.200	0	0
Ristrutturazione immobile	8.000	0	0
Pubblicità di lancio	2.000	0	0
Sito Internet	2.000	0	0
Avviamento	18.000	12.000	0
Impianti, macchinari e attrezzature	15.500	10.000	0
Mobili e arredi	1.000	0	0
Macchine ufficio	1.500	0	0
Cauzione affitto	3.500	0	0
Costi monetari di esercizio	45.380	96.750	120.900
Rimborso prestito soci	7.000	8.000	0
Pagamento debiti tributari esercizio precedente	0	2.000	0
Rimborso finanziamento agevolato	0	0	3.500
<b>TOTALE USCITE</b>	<b>105.080</b>	<b>128.750</b>	<b>124.400</b>

<b>SALDO DISPONIBILITA' LIQUIDE AL 31/12</b>	<b>5.620</b>	<b>4.870</b>	<b>25.470</b>
--	--------------	--------------	---------------

# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



## f) LA NOTA INTEGRATIVA

### 1. Commento ai risultati del piano economico e finanziario.

**Situazione patrimoniale:** considerando le Attività degli stati patrimoniali, si nota come il loro totale aumenti ogni anno, nonostante gli ammortamenti facciano diminuire il valore delle Immobilizzazioni. Causa di ciò è nel secondo anno il nuovo investimento e nel terzo l'aumento dell'attivo circolante, dovuto soprattutto al miglioramento delle disponibilità liquide, conseguente alla politica decisa dalle due socie di rinunciare per i primi due anni agli utili e di accantonarli a riserva.

**Situazione finanziaria:** si assiste ad un progressivo consolidamento della società, grazie alla crescita del patrimonio netto, all'azzeramento dei debiti a breve e alla quasi costanza di quelli a lungo termine. Il "peso" percentuale dei mezzi propri passa così dal 36,73% del primo anno al 64,38% del terzo e, viceversa, il peso dei debiti nello stesso periodo diminuisce dal 63,27% al 35,62%.

## IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



**Situazione economica:** l'utile migliora anche se meno dell'incremento previsto per il fatturato. Ciò è dovuto al fatto che le socie, dal secondo esercizio, inizieranno a prelevare un compenso per il lavoro svolto, compenso che dovrebbe raddoppiare nel terzo anno.

**Situazione di liquidità:** come appare dalla Tab. 5, il saldo tra Entrate ed Uscite previste per il primo esercizio, dovrebbe rimanere negativo fino ad aprile, divenire in seguito positivo e rimanere tale fino a luglio, per avere ancora un picco "in rosso" in agosto dopodiché, grazie all'erogazione del finanziamento agevolato dovrebbe tornare attivo e rimanere tale fino alla fine dell'anno. Ovviamente, nei mesi "in rosso" si è previsto l'utilizzo del fido bancario.

## IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



Nel secondo anno (Tab. 6) il flusso netto di cassa rimane positivo (Entrate -Uscite) ma ancora di limitato importo, in quanto occorre fare fronte al saldo del debito con l'ex-titolare dell'azienda "Sun", rilevata dalle socie, per il pagamento del prezzo convenuto per l'avviamento.

Nel terzo anno, nonostante l'ipotizzato raddoppio del compenso soci e l'inizio del rimborso del finanziamento agevolato, il saldo finale di cassa si presenta decisamente migliorato.



# IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO

## 2. Calcolo degli ammortamenti indicati nei conti economici:

Tab. 7: Prospetto degli ammortamenti

INVESTIMENTO DA AMMORTIZZARE	COSTO DA AMMORTIZZ.	VITA UTILE	QUOTE ANNUE DI AMMORTAMENTO		
			1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Spese costituzione società	1.200	4	300	300	300
Ristrutturazione immobile	8.000	10	800	800	800
Pubblicità pluriennale	2.000	4	500	500	500
Sito Internet	2.000	4	500	500	500
Avviamento	30.000	15	2.000	2.000	2.000
Impianti e macchinari usati:					
lampade facciali	3.000	3	1.000	1.000	1.000
lettino abbronzatura	1.500	3	500	500	500
sauna	1.000	4	250	250	250
Mobili e arredi usati	1.000	5	200	200	200
Macchine ufficio (nuove)	1.500	5	300	300	300
I° Solarium “doccia” nuovo	10.000	10	1.000	1.000	1.000
TOT. INVESTIM. 1° ANNO	61.200		7.350	7.350	7.350
II° Solarium “doccia” nuovo	10.000	10	0	1.000	1.000
TOT.INVEST. 1° e 2° ANNO	71.200		7.350	8.350	8.350

## IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



### 3. Compenso soci

Per il primo anno, non è previsto alcun compenso. Ciò è da ritenersi possibile grazie al fatto che il socio Anna Bianchi ha ricevuto la liquidazione (TFR) dal centro “Splendor” in cui prestava opera di lavoro dipendente, mentre l’altra socia, Monica Colombo, gode del sostegno di mezzi propri di provenienza familiare.

Nel secondo anno, invece, è previsto un compenso di € 17.000, che dovrebbe salire al doppio nell’anno successivo. Ciò senza distribuire utili, almeno nei primi due esercizi, che andrebbero a riserva per eventuali nuovi investimenti o spese straordinarie.

## IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



### 4. Finanziamento agevolato

Esistendo varie leggi nazionali e locali in merito, si è preferito non fare esplicito riferimento ad alcuna di esse in particolare, in quanto ciascuna norma stabilisce regole differenti circa le voci di spesa ammissibili alle agevolazioni, la misura di queste e le modalità di calcolo. Inoltre, tali regole spesso vengono modificate da un anno al successivo. Pertanto, il finanziamento di € 25.000 indicato nelle Tabelle sopra indicate vuole rappresentare solo un esempio numerico e quindi il suo importo va inteso come puramente ipotetico. In proposito, si è previsto un piano di rimborso in sette anni, con un periodo di preammortamento di due.

In un caso reale, invece, occorrerà un riferimento preciso ed esplicito alla legge di agevolazione prescelta.



## IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO



### 5. Crediti e debiti commerciali

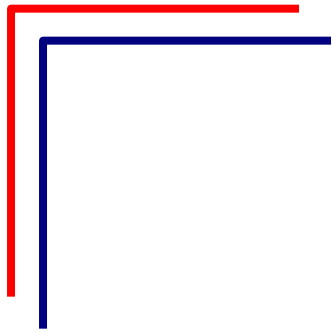
Secondo gli usi del settore, si è previsto di incassare il corrispettivo dai clienti all'atto della prestazione e pertanto negli stati patrimoniali preventivi non è stato inserito alcun importo per crediti verso clienti.

### 6. Fido bancario

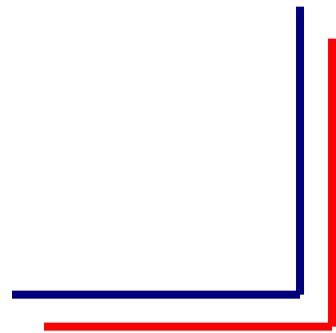
E' già stato negoziato e accordato dalla Banca XY Agenzia di Z un fido di 12.000 euro nella forma dello scoperto di conto corrente, garantito personalmente dalla socia Monica Colombo.

Il costo del fido, comprensivo di tasso, commissione di massimo scoperto e spese, dovrebbe aggirarsi intorno al 10% annuo.

Si allega copia della lettera con cui la banca dichiara l'avvenuta concessione e l'apertura del fido.



# V PARTE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



# V PARTE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



Il centro di abbronzatura/estetica “ Relax “ si inserirà in un contesto complessivamente favorevole, per i seguenti motivi :

- settore in via di sviluppo e con buone prospettive per il futuro
- bacino potenziale di utenza assai ampio (30.000 abitanti nel comune e altri 33.000 in quelli limitrofi)
- presenza nell’area di soggetti residenti con un buon livello di reddito
- mercato locale non ancora saturo
- concorrenza contenuta e comunque non pericolosa (nessuna “barriera”)
- localizzazione del centro estetico valida sotto vari aspetti, anche considerando che operava già da molti anni come centro abbronzatura
- elevata e comprovabile esperienza professionale delle due socie nel settore
- risultati confortanti della ricerca di mercato condotta su un campione di 166 intervistati, reperiti in ambiti assai diversificati e del colloquio con un opinionista del settore.

## V PARTE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



A tutto ciò si aggiunge il “piano” relativo a tutto ciò che le socie intendono “fare” (vedere “Piano di Marketing: obiettivi e strategie”).

Gli obiettivi di fatturato sono stati definiti con un atteggiamento prudentiale, specialmente per il primo esercizio di attività, mentre i costi sono stati stimati decisamente “senza economie”.

Ma soprattutto si fa conto sui seguenti elementi:

- un insieme di strategie,
- un minimo di tranquillità economica
- la forte motivazione delle due protagoniste di questa avventura, che non vedono l’ora di iniziare.

# ELENCO DEI DOCUMENTI ALLEGATI AL BUSINESS PLAN

ELENCO ALLEGATI	N°
Curriculum vitae delle due socie	1-2
Fotocopie di alcuni articoli tratti da riviste di settore	3-7
Copie di alcuni articoli scaricati da Internet	8-12
Sintesi dei colloqui con due rappresentanti di prodotti per centri estetici	13-14
Testo (in bianco) dei due questionari di intervista utilizzati per la ricerca di mercato	15-16
Sintesi (tabulazione) dei risultati delle due serie di interviste	17-18
Sommario dei contenuti del colloquio con il giornalista	19
Copia del “logo” elaborato da un grafico pubblicitario	20
Tariffario dei servizi offerti, delle promozioni e delle condizioni di abbonamento	21
Preventivi degli investimenti	22-29
Lettera della Banca ..... attestante la concessione del fido	30



GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE!!!



ANGELA SCILLA

*Ph.D. in Business and Management - Università di  
Torino*

Tel. 0116706053 E-mail: [angela.scilla@unito.it](mailto:angela.scilla@unito.it)



*“Il Business Plan: caso Omega spa”*

*Davide Giusto*

*Praticante commercialista c/ o Studio Cugnasco – Associazione  
Professionale*

*Torino, 02 aprile 2014*





## **I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE**

## **II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE**

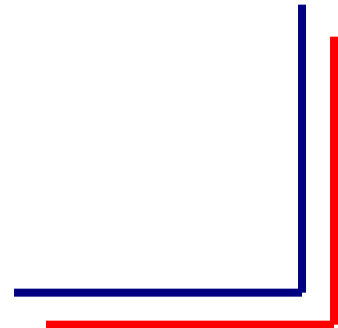
- A) La forma giuridica
- B) Il sistema organizzativo

## **III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING**

- A) Analisi di settore
- B) Il prodotto/servizio
- C) Il piano di marketing: obiettivi e strategie

## **IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO**

- A) Il piano degli investimenti
- B) Il piano delle fonti di finanziamento
- C) I conti economici preventivi
- D) Gli stati patrimoniali preventivi
- E) Il budget dei flussi di cassa
- F) La nota integrativa





# I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE



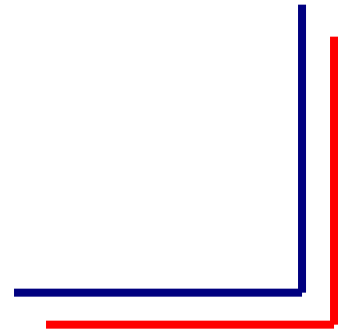
# I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE

L'idea imprenditoriale della Omega spa riguardava la costituzione di una società che operasse nel campo della distribuzione e della gestione di servizi di rete. Questa realtà, in particolare, è stata fortemente voluta da alcune amministrazioni locali della Provincia di Cuneo. Si trattava di acquisire gli impianti obsoleti di un vecchio gestore, al fine di incrementarli potenziando la rete distributiva. Contestualmente agli investimenti, i soci hanno deciso di potenziare dei business collegati all'attività principale, puntando sulla sicurezza e la sostenibilità ambientale.



# I PARTE: L'IDEA IMPRENDITORIALE

I promotori di quest'idea sono identificati in una pluralità di amministrazioni locali dislocate nel territorio della Provincia di Cuneo, in un raro ed importante esempio di cooperazione territoriale.



## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE



## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

### a) LA FORMA GIURIDICA

Una delle prime scelte che deve fare chi inizia un lavoro in proprio è la scelta della forma giuridica. Data la particolare natura del business e dei soci stessi (in gran parte dati dai promotori), si è deciso di optare per l'ambito delle società di capitali.

- Società a responsabilità limitata
- Società a responsabilità limitata semplificata
- Società per azioni

## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

In prima battuta, si è stabilito di cominciare l'attività nella forma della Società a Responsabilità Limitata.

Tale struttura giuridica è parsa la più opportuna per i seguenti motivi:

- può facilitare la ricerca di affidamenti bancari
- la forma giuridica della Srl dà come beneficio quello la responsabilità limitata
- i soci sono molto eterogenei e comprendono sia persone fisiche che persone giuridiche

In seguito alla crescita delle dimensioni aziendali, si è poi optato per la trasformazione della società in una Società per Azioni.

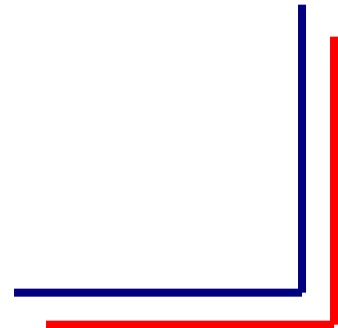


## II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

### b) IL SISTEMA AMMINISTRATIVO

Il sistema amministrativo adottato risulta quello tradizionale. In particolare troviamo:

1. Assemblea Generale dei Soci;
2. Consiglio d'Amministrazione: composto da 8 membri;
3. Collegio Sindacale: composto da 3 membri effettivi e 2 supplenti.



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING







## III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

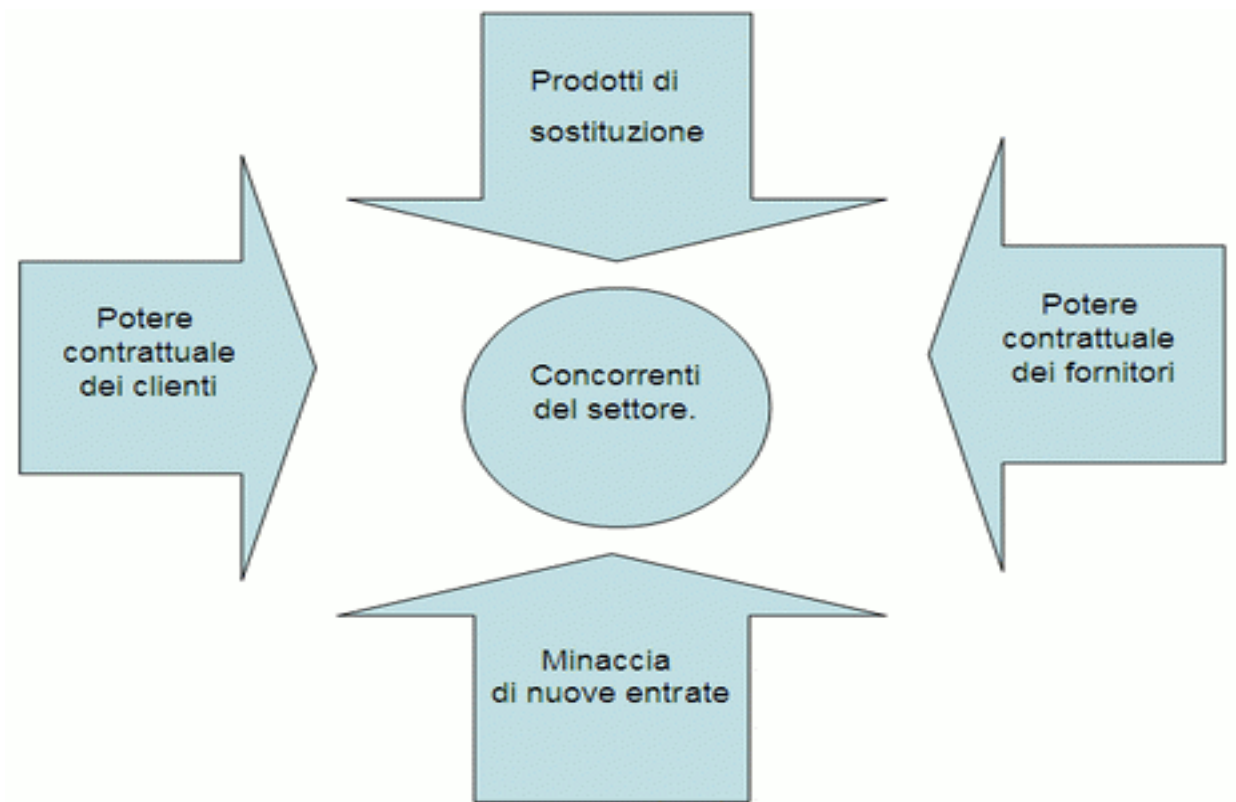
*A) Analisi di settore*

*B) Il prodotto/servizio*

*C) Il piano di marketing: obiettivi e strategie*

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## a) ANALISI DI SETTORE



# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

I dati utilizzati per valutare l'andamento del settore sono stati reperiti tramite:

- analisi dei dati e degli errori della precedente gestione relativa al business oggetto dell'attività d'impresa
- la camera di commercio
- ricerche su Internet
- colloqui con esponenti di società già operanti nel settore della gestione dei servizi di rete
- dati Istat

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

- **Individuazione dei concorrenti**

Il primo passo consiste nell'individuazione dei concorrenti dell'impresa.

Esistono due tipologie di concorrenza:

1. a livello di settore: concorrenza perfetta con altri operatori a livello regionale;
2. a livello di mercato geografico: oligopolio dettato anche dall'appoggio delle amministrazioni locali promotrici.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

## Sostituibilità

Il servizio, che comporta la concessione/possesso delle cosiddette *essential facilities*, risulta di difficile sostituibilità o passaggio da un fornitore all'altro.

## Identificazione delle strategie dei concorrenti

Poi si è proceduto con l'identificazione delle strategie delle imprese concorrenti.

L'analisi delle strategie dei concorrenti si sviluppa in tre momenti:

1. determinazione degli obiettivi dei concorrenti;
2. valutazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti;
3. valutazione della capacità di reazione dei concorrenti.

# III PARTE:

## LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

Nel territorio di operatività di Omega spa, esistono altri due operatori che operano nella gestione di servizi di rete: Beta srl e Gamma spa. Entrambi hanno un'esperienza decennale nel settore, ma ognuno di loro ha delle criticità importanti.

**La Beta srl**, nato oltre venti anni fa come, ha successivamente ampliato il suo raggio d'azione, conquistando concessioni e quote di mercato in molti comuni del Cuneese. Ultimamente, però, molti clienti lamentano la scarsa competitività delle tariffe, non molto differenziate e molto inique.

**La Gamma spa**, invece, rappresenta un concorrente ben più attivo. E' titolare di alcuni importanti impianti all'avanguardia, investe frequentemente e sembra praticare tariffe piuttosto competitive. Unica pecca, lo stile di leadership troppo autoritario.

# III PARTE:

## LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

La concorrenza esistente non sembra tuttavia preoccupante per Omega spa che:

- si colloca lontano dai concorrenti in termini di prezzo, con una serie di tariffe differenziate ed estremamente competitive
- interviene in un settore di attività che, non appare ancora saturo
- investe continuamente nel rinnovamento delle strutture, con impianti in buona parte nuovi e personale preparato
- beneficia del fatto che i soci promotori possono portare un elevato numero di clienti
- intende porre in atto un piano di strategie assai articolato ed aggressivo per diversificare e valorizzare la sua offerta rispetto ai concorrenti.

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



La proposta di Omega spa si rivolge essenzialmente agli abitanti della Provincia di Cuneo, ma mira ultimamente anche ai comuni di Province limitrofe.

Rilevando l'attività dal precedente gestore senza interruzioni temporali durante il periodo di cambio della gestione, non ci dovrebbero essere "abbandoni" da parte della clientela già fidelizzata.



## III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



Il servizio offerto comprende la gestione degli impianti e la distribuzione delle utenze ai consumatori finali, più tutta una serie di business collaterali, che elevano la qualità dell'attività principale.

Negli ultimi anni la società si è concentrata su attività a basso impatto ambientale ed ha focalizzato i suoi sforzi verso il cammino della responsabilità sociale d'impresa, e sta pensando di realizzare il suo primo bilancio sociale.

# III PARTE:

## LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING

Le strategie che sono state programmate per raggiungere gli obiettivi aziendali, con ottime prospettive di successo:

### 1. PROMOZIONE E COMUNICAZIONE:

- massiccia campagna pubblicitaria su media e quotidiani locali
- realizzazione di un sito Internet interattivo
- assistenza 24 ore su 24 e valorizzazione del fattore umano
- contatto continuo con la clientela ed offerte in vari periodi dell'anno
- giornate a tema organizzate per sensibilizzare l'opinione pubblica sulle dinamiche sociali ed ambientali

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



## 2. PREZZI:

- mediamente competitivi rispetto al concorrente Beta srl (circa - 5%)
- offerte e differenziazione di prezzo (tariffe *business* e *flat*, differenziazione per fasce orarie) più numerose rispetto al concorrente Gamma spa

## 3. STRUTTURE:

- modernizzazione impianti
- rete affidabile e rinnovata

# III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING



## 4. AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

- Centralità del fattore umano

## 5. AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO:

- impegno, per quanto la situazione finanziaria lo permetterà, di seguire l'innovazione tecnologica del settore

## 6. CURA DEL CLIENTE/QUALITA':

- controllo periodico del grado di soddisfazione del cliente mediante questionari e colloqui telefonici
- assistenza 24 ore su 24