

 **Autoimprenditorialità, 5**

GUIDA AL BUSINESS PLAN - UN CASO PRATICO

«RELAX Snc» di Anna Bianchi e Monica Colombo.

INDICE DEI CONTENUTI:

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

ELENCO DEI DOCUMENTI ALLEGATI AL BUSINESS PLAN

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 promotori di quest'idea sono due giovani donne, Anna Bianchi e Monica Colombo, rispettivamente di 26 e 28 anni, abitanti nel comune di

La naturale propensione delle due socie verso il settore dell'estetica si è consolidata attraverso la frequenza ad un corso di qualificazione professionale, che ha portato al conseguimento del diploma di base e a successivi seminari di aggiornamento sulle nuove tecniche e sull'uso dei prodotti.

Inoltre, entrambe hanno lavorato per vari anni come dipendenti di altri centri di estetica, specializzandosi nei vari trattamenti e soprattutto scoprendo di amare molto il loro lavoro.

La propensione naturale, gli studi e le esperienze professionali, unitamente all'aspirazione di mettersi in proprio, a lungo covata dalle due socie, hanno fatto maturare l'idea di rilevare il centro solarium "Sun" messo recentemente in vendita dal titolare e situato in una zona commercialmente assai valida, com'è risultato da una dettagliata analisi del territorio svolta dalle promotrici e di cui si dirà nel seguito.

II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE

a) LA FORMA GIURIDICA

Dopo aver 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, perché i soci rispondono di fronte ai creditori anche con il loro patrimonio personale
- la forma giuridica della Snc risulta compresa fra quelle ammesse alle agevolazioni finanziarie a cui le promotrici intendono fare appello
- le due socie sono legate da molti anni da solidi rapporti di amicizia e stima reciproca.

b) LE SOCIE

Anna Bianchi (26 anni) ha lavorato per due anni in un negozio di parrucchiere da donna e successivamente, conseguito il diploma di estetista, è stata dipendente per otto anni del centro estetico "Splendor" sito nel comune di, in cui ha avuto modo di apprendere e praticare tutte le tecniche incluse nella gamma di servizi offerti alla clientela.

Grazie alle sue doti di comunicativa e alla sua esperienza, appare particolarmente idonea al rapporto con la clientela e curerà direttamente le prestazioni di estetica, con l'aiuto di una collaboratrice part-time già individuata.

Monica Colombo (28 anni) diplomata ragioniera ha trascorso alcuni anni come collaboratrice part-time dell'ufficio contabilità di una piccola impresa. Non totalmente gratificata dalla sua situazione di lavoro, contagiata dall'entusiasmo dell'amica Anna Bianchi e consapevole di godere per motivi di famiglia di una certa tranquillità economica, decide di cambiare radicalmente orientamento

professionale e si iscrive ad un corso di estetista, al termine del quale consegue il diploma. Nel frattempo, lavora per tre anni nel centro estetico «Lady».

Non disponendo di un'esperienza pratica ampia quanto quella maturata dall'amica, si occuperà del reparto solarium, nonché degli aspetti amministrativi della gestione (rapporti con la banca, con i fornitori e con il commercialista).

Le quote sociali sono state così determinate:

- Anna Bianchi: 55%
- Monica Colombo: 45%.

Si allegano al Business Plan i curricula completi delle due socie.

c) I COLLABORATORI

Nel primo anno, si prevede di limitare l'impegno di collaboratori esterni ad una sola persona, part-time: Paola Rimoldi, di 30 anni.

La socia Bianchi e la Rimoldi si conoscono da tempo, avendo le stesse lavorato insieme per vari anni al centro «Splendor», dove la Rimoldi era dipendente full-time.

Intervenuta una maternità e non potendo più garantire il tempo pieno, la Rimoldi ha lasciato il centro «Splendor» e ha accettato di lavorare per cinque ore al giorno presso il nuovo «Relax», pur non escludendo la possibilità, quando necessario, di effettuare ulteriori ore di lavoro.

La notevole esperienza della Rimoldi consente di nutrire notevole fiducia nel successo dei trattamenti che il nuovo laboratorio offrirà alla clientela.

Il costo della collaborazione con la Rimoldi è stato calcolato pari a 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

a) ANALISI DI SETTORE

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 e che ha acconsentito a farsi intervistare, dopo essere stato contattato tramite il suo sito Internet
- la camera di commercio
- ricerche su Internet
- colloqui con rappresentanti di prodotti per centri estetici.

Ne risulta che il settore, nonostante negli ultimi anni siano sorte molte nuove imprese, sia ancora in fase di sviluppo, grazie alla crescente attenzione rivolta dalla gente ai temi della salute, della bellezza e del benessere. In presenza comunque di una concorrenza notevole, tali prospettive ancora positive vanno sfruttate cercando con la massima attenzione l'ubicazione ottimale del punto vendita, onde evitare di aprire in zone ove operi da tempo una concorrenza consolidata e con una clientela fidelizzata.

Nel comune in cui sarà ubicato «Relax», esistono altri due centri: «Charme et Soleil» e «Salus».

Sono però entrambi localizzati nella zona storica della città, ben lontani da “ Relax “. Inoltre, da un'indagine svolta direttamente e da informazioni raccolte parlando con alcune clienti dei due centri in questione (per l'esattezza, tali conversazioni sono avvenute presso un salone di parrucchiere da donna della città) questi risultano essere sempre pieni, tanto da richiedere alcuni giorni di prenotazione, problema che sembra acuirsi particolarmente in prossimità delle vacanze estive e natalizie.

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, inoltre, alcune clienti del solarium lamentano la scarsa efficienza delle “lampade”, segno di poca attenzione da parte della titolare alla manutenzione. 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. Unici nei: i prezzi comparativamente elevati e le difficoltà di parcheggio nell'area del centro in cui si trova.

Complessivamente, 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, nel comune interessato, 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 (di cui si dirà nel seguito) per diversificare e valorizzare la sua offerta rispetto a «Salus».

Si allegano al Business Plan:

- fotocopie di alcuni articoli tratti da riviste di settore
- fotocopie di alcuni articoli scaricati da Internet
- sintesi dei colloqui avvenuti con alcuni rappresentanti di prodotti per centri estetici.

b) LA RICERCA DI MERCATO

La proposta di «Relax» si rivolge essenzialmente agli abitanti del comune di (30.000 abitanti) ma potenzialmente anche ai comuni limitrofi di e di, quindi ad un bacino di utenza assai ampio.

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. Inoltre, l'ex-titolare ha accettato di affiancare le due socie nei primi quattro mesi dopo l'apertura per agevolare il cambio di gestione e assicurare i vecchi clienti.

L'inserimento del reparto estetica permetterà di legare ulteriormente almeno una parte di quei clienti che già frequentavano il solarium e che, per le cure estetiche, erano costretti a rivolgersi ad altri istituti di bellezza, nonché di acquisire nuovi clienti.

Però, 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.

La ricerca è stata necessariamente di breve durata, in quanto il titolare di “ Sun “ ha offerto la sua disponibilità ad attendere 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», destinato a testare la loro disponibilità a rimanere tali anche dopo il cambio di gestione e a provare anche i nuovi servizi di estetica: le interviste (42) sono state condotte direttamente dalle due socie
- un altro per i potenziali nuovi clienti, con l'obiettivo di saggiare il loro interesse all'iniziativa di «Relax»: anche queste interviste (124) sono state condotte direttamente dalle due socie.

Il secondo questionario è stato somministrato ad intervistati contattati presso:

- alcuni saloni di parrucchiere da donna
- due palestre
- una piscina
- un club sportivo
- uno stadio
- le scuole superiori della zona
- due bar dove pranzano i dipendenti degli uffici localizzati nei dintorni di “ Relax “
- un supermercato
- un ipermercato
- due cinema
- una caserma
- un Cral aziendale.

Certamente, il campione complessivamente intervistato (166 persone) non è compiutamente rappresentativo della popolazione potenzialmente interessata (30.000 abitanti nel comune e altri 33.000 in quelli limitrofi) tuttavia l'esito della ricerca, sia pure nella sua limitatezza, è risultato assai confortante: il 62% degli intervistati si è infatti dichiarato interessato all'offerta di «Relax» (circa 100 persone su un totale di 166 interviste).

Indicazioni ancor più incoraggianti sono venute dall'intervista rilasciata dal giornalista di cui si è detto nell'analisi di settore e con il quale si è parlato anche della clientela e dei servizi da offrire.

In base alle informazioni desumibili dalla ricerca, si è avuto conferma di ciò che si prevedeva e che si sperava. Infatti, 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.

Si allegano al Business Plan:

- testo in bianco dei due questionari di intervista
- sintesi (tabulazione) dei risultati delle due serie di interviste
- sommario dei contenuti del colloquio con il giornalista di settore.

c) IL PRODOTTO/SERVIZIO

Considerando il trend in costante crescita rilevato negli indicatori di attività del settore estetica e abbronzatura (di cui si è detto nella Parte III – a) il centro «Relax» avrà come oggetto sociale:

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

Il prodotto/servizio offerto comprenderà principalmente i vari trattamenti estetici e dermatologici per il viso e per il corpo quali: pulizia del viso, anamnesi della pelle, maquillage, depilazione, manicure e pedicure, trucco permanente cromatico, massaggi dimagranti, rassodanti e rilassanti.

A richiesta, è previsto anche un servizio di visite specialistiche presso la sede di «Relax» (ci si è già accordati con un medico dermatologo).

Si offrirà inoltre ai clienti la possibilità di usufruire – dietro prenotazione – di trattamenti estetici al proprio domicilio.

Inoltre, «Relax» continuerà ad offrire il servizio di solarium climatizzato, per abbronzature parziali o integrali, che già costituiva l'attività di «Sun», con l'aggiunta di un nuovo impianto “solarium corpo per doccia abbronzante”, da acquistare all'inizio dell'attività. Inoltre, è già in programma l'acquisto di un secondo impianto analogo nel secondo anno.

d) IL PIANO DI MARKETING: OBIETTIVI E STRATEGIE

Nel settore dei servizi alla persona, uno dei migliori veicoli promozionali è certamente rappresentato dalla soddisfazione del cliente, il quale può diventare un ottimo e credibile promotore dei servizi e divulgatore dell'immagine. A tale importante traguardo però si può arrivare solo quando il cliente è stato acquisito, ha comprato e provato le prestazioni offerte e ne è rimasto soddisfatto. All'inizio dell'attività, non si può pertanto fare conto sul “passaparola”.

Si vedano ora le strategie che sono state programmate per avviare l'attività e raggiungere gli obiettivi che le due socie si sono posti, con ragionevoli prospettive di successo:

1. promozione e comunicazione:

- organizzazione di una giornata di apertura e di presentazione al pubblico del nuovo laboratorio «Relax» e dei suoi programmi/servizi, delle tariffe e delle proposte di abbonamento, con distribuzione della brochure e di campioni di prodotti cosmetici (la ditta fornitrice contattata, già nota grazie alle esperienze professionali precedenti delle due socie, si è dichiarata disposta a offrire gratuitamente i campioni, previo impegno di «Relax» di fornitura esclusiva per dodici mesi). Verranno invitati giornalisti, titolari di negozi di parrucchiere, di palestre, di piscine, di centri sportivi, di Cral aziendali mediante inviti nominativi e il pubblico in genere mediante comunicazione pubblica (locandine diffuse nei locali e negozi della città)
- realizzazione di un sito Internet interattivo: la sua progettazione è stata affidata ad una ditta di proprietà di un conoscente (professionista in campo informatico) ed il sito è già in corso di progettazione
- dopo la giornata di apertura, mantenimento dei rapporti avviati con i titolari di negozi di parrucchiere, palestre, piscine, centri sportivi, Cral aziendali mediante il sito Internet e invio periodico di aggiornamenti relativi alle nuove offerte e di locandine da affiggere. Agli stessi si offrirà inoltre una seduta gratuita di prova di un trattamento a loro scelta
- elaborazione di proposte di abbonamento ai servizi offerti dal centro con un grado di vantaggiosità crescente in base al numero di trattamenti prenotati

- sconti sulle prestazioni del solarium in certi giorni della settimana e crescenti in determinate fasce orarie
 - accordo con l'ex-titolare del centro rilevato («Sun») che ha accettato di affiancare le due socie per quattro mesi dall'avvio della nuova gestione
 - con l'aiuto di un'amica che lavora in un'agenzia di pubblicità, è già stato elaborato un «logo» che apparirà su tutta la documentazione pubblicitaria e amministrativa e che viene allegato al Business Plan
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 (vedere più avanti il piano degli investimenti)
4. prodotti/servizi principali:
- potenziamento dei servizi di abbronzatura con nuovi investimenti in due impianti tecnologicamente avanzati (“doccia abbronzante”) da acquistare uno nel primo anno e un altro nel secondo
 - 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)
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/qualità:
- apertura fino alle ore 21.00
 - controllo periodico del grado di soddisfazione del cliente mediante un breve colloquio.

Si allega al Business Plan il tariffario (allo stadio attuale di elaborazione, non definitivo) relativo ai servizi offerti, alle promozioni e alle condizioni di abbonamento.

A questo punto, tenendo conto di:

- risultati dell'analisi di settore e della ricerca di mercato
- ubicazione della sede
- caratteristiche dei locali e delle attrezzature
- profili personali e professionali delle risorse umane da impiegare nell'iniziativa
- tariffe, promozioni e condizioni di abbonamento programmate
- e, soprattutto, delle strategie appena illustrate che si intende porre in essere

appare ragionevole e prudente 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.

Segue l'illustrazione delle ipotesi poste e delle modalità seguite per il calcolo degli importi appena indicati.

Ndr: a titolo di esempio, si fornisce soltanto il dettaglio del calcolo del fatturato previsto per il primo esercizio di attività, trascurando quello degli anni successivi. 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).

I ricavi indicati per il primo anno derivano dalle seguenti quantità e tariffe (per queste ultime, si veda il tariffario allegato al Business Plan):

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
TOTALE				58.700

IV PARTE: IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO

a) IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Segue il 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

TIPO DI INVESTIMENTO	1° ANNO		2° ANNO	
	COSTO IN EURO (IMPONIBILE)	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

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
TOTALE INVESTIM.	64.700	10.000	

Si allegano al Business Plan i preventivi degli investimenti programmati e riportati nel prospetto precedente.

b) IL PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

Segue il 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
Utili 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
TOTALE FONTI FINANZ.	76.000	12.220

Il totale delle fonti di finanziamento supera l'ammontare degli investimenti indicati nella Tab. 1 precedente allo scopo di tenere conto del fatto che questi ultimi sono indicati al netto dell'IVA (anche se non tutti soggetti ad IVA, come ad esempio la cauzione per l'affitto).

Ndr: Ai fini del "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 nella Tab. 2 vuole rappresentare solo un esempio numerico e quindi il suo importo va inteso come puramente ipotetico.

Per quanto riguarda gli "affidamenti bancari", è già stata ottenuta un'apertura di credito in conto corrente (massimo scoperto: € 12.000) grazie alle garanzie offerte da una delle due socie (vedere nel seguito la Nota Integrativa e l'allegata lettera della banca affidante).

c) I CONTI ECONOMICI PREVENTIVI

Segue il 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
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
TOTALE COSTI FISSI	45.050	76,75	83.000	69,17	101.550	70,03
TOTALE COSTI	52.500	89,44	96.900	80,75	119.250	82,24
= RISULTATO OPERATIVO	6.200	10,56	23.100	19,25	25.750	17,76
Interessi passivi	980	1,67	500	0,42	400	0,28
= RISULTATO ANTE IMPOSTE	5.220	8,89	22.600	18,83	25.350	17,48
Imposte sul reddito	2.000	3,41	10.000	8,33	12.000	8,28
= RISULTATO NETTO (UTILE o PERDITA)	3.220	5,48	12.600	10,50	13.350	9,20

d) GLI STATI PATRIMONIALI PREVENTIVI

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

Tab. 4 : Stati patrimoniali preventivi

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

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
TOT. IMMOBILIZZAZ.	57.350	90,71	59.000	92,01	50.650	66,32
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
TOT. ATTIVO CIRCOL.	5.870	9,29	5.120	7,99	25.720	33,68
TOTALE ATTIVITA'	63.220	100,00	64.120	100,00	76.370	100,00
PASSIVITA'						
	20.000		20.000		20.000	
Utile dell'esercizio	3.220		12.600		13.350	
Utili non distribuiti	0		3.220		15.820	
Tot. Patrimonio Netto	23.220	36,73	35.820	55,86	49.170	64,38
TFR	1.000		3.300		5.700	
Finanziam. agevolato € ...	25.000		25.000		21.500	
Tot. Debiti lungo termine	26.000	41,13	28.300	44,14	27.200	35,62
Debiti tributari	2.000		0		0	
Debiti per avviamento	12.000		0		0	
Tot. Debiti a breve termine	14.000	22,14	0	0,00	0	0,00
TOTALE PASSIVITA'	63.220	100,00	64.120	100,00	76.370	100,00

Ndr: Ai fini del finanziamento agevolato, si ricorda quanto già detto in calce alla Tab. 2 "Piano delle fonti di finanziamento" e cioè che, 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 nella Tab. 2 vuole rappresentare solo un esempio numerico e quindi il suo importo va inteso come puramente ipotetico.

e) IL BUDGET DEI FLUSSI DI CASSA

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

Tab. 5 : budget dei flussi di cassa mensili del primo esercizio

Voci	Genn	Febb	Marzo	Aprile	Mag	Giu	Lu	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic	Totale
ENTRATE													
Saldo iniziale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.120	2.170	5.870	0
Capitale proprio	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000
Finanziamento Agevolato	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000	0	0	0	25.000
Prestito soci	3.000	0	0	4.000	0	0	0	0	0	0	0	0	7.000
Da clienti	0	700	3.500	5.000	5.000	7.000	7.000	0	5.000	6.000	8.000	11.500	58.700
TOTALE ENTRATE	23.000	700	3.500	9.000	5.000	7.000	7.000	0	30.000	12.120	10.170	17.370	110.700
USCITE													
Spese costituz. Società	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.200
Ristrutturaz.	2.000	0	2.000	0	2.000	0	0	0	2.000	0	0	0	8.000
Pubblicità di lancio	0	1.000	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000
Sito Internet	0	0	0	1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	2.000
Avviamento	10.000	0	0	0	0	0	0	0	5.000	1.000	1.000	1.000	18.000
Macchinari	3.000	0	0	3.000	0	0	0	0	0	3.000	0	6.500	15.500
Mobili arredi	500	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000
Macch.ufficio	1.000	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.500
Cauzione	3.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.500

Acquisti di prodotti	0	800	0	300	0	300	0	600	0	500	0	500	3.000
Elett/acqua	0	400	0	250	0	250	0	250	0	250	0	300	1.700
Collaboratori	0	200	200	200	200	400	400	0	200	400	400	400	3.000
Affitti e spese	3.500	0	0	3.500	0	0	3.500	0	0	3.500	0	0	14.000
Telefono	0	400	0	300	0	300	0	350	0	300	0	350	2.000
Stip. e contrib.	600	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.900	13.000
Assicurazioni	1.500	0	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0	0	2.500
Omaggi e pubblicità	0	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0	1.500	0	2.500
Abbonamenti	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400
Manutenzione	0	0	0	0	400	0	0	0	0	0	400	0	800
Commercial.	0	0	0	0	0	700	0	0	0	0	0	0	800
Inter. Passivi	0	0	170	0	0	690	0	0	120	0	0	0	980
Rimb. soci per prestito	0	0	0	0	0	0	0	0	7.000	0	0	0	7.000
TOTALE USCITE	27.200	3.800	5.370	9.550	3.600	5.640	6.400	2.200	15.320	9.950	4.300	11.750	105.080
SALDO 1	(4.200)	(3.100)	(1.870)	(550)	1.400	1.360	600	(2.200)	14.680	2.170	5.870	5.620	5.620
FIDO (Movimenti)	4.200	3.100	1.870	550	(1.400)	(1.360)	(600)	2.200	(8.560)	0	0	0	0
SALDO 2	0	0	0	0	0	0	0	0	6.120	2.170	5.870	5.620	5.620
FIDO (Saldo)	4.200	7.300	9.170	9.720	8.320	6.960	6.360	8.560	0	0	0	0	0

Seguono ora i budget dei flussi di cassa cumulativi annuali dei tre esercizi del Business Plan:

Tab. 6: 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
TOTALE ENTRATE	110.700	133.620	149.870

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
TOTALE USCITE	105.080	128.750	124.400

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

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 (investimenti fissi). Causa di ciò è nel secondo anno il nuovo investimento (un secondo impianto di “doccia abbronzante”) 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 (Passività o fonti di finanziamento degli stati patrimoniali): si assiste ad un progressivo consolidamento della società, grazie alla crescita del patrimonio netto (dovuto soprattutto all’aumento degli utili e alla politica di accantonarli) 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%. Il “prestito soci” del primo anno risulta totalmente rimborsato nell’anno stesso. Altrettanto dicasi di quello previsto per il secondo anno (si vedano in merito i flussi di cassa delle tab. 5 e 6) e pertanto non compaiono tra le Passività dei relativi Stati patrimoniali
 - Situazione economica (conti economici preventivi): 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. Questo fatto rappresenta anche il motivo per cui l’incidenza dei “costi fissi” rispetto al fatturato, nonostante il cospicuo aumento previsto per quest’ultimo, diminuisca nei tre anni in modo meno marcato di quanto ci si aspetterebbe (dal 76,75 al 70,03%): infatti, il “compenso soci” viene tradizionalmente inserito nella categoria dei costi fissi, in quanto rappresenta una sorta di “stipendio”
 - Situazione di liquidità (budget dei flussi di cassa): come appare dalla Tab. 5, il saldo tra Entrate ed Uscite previste per il primo esercizio (Saldo 1) 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 (programmata prudenzialmente per settembre essendo la domanda stata presentata tre mesi prima dell’inizio del primo esercizio di attività) dovrebbe tornare attivo e rimanere tale fino alla fine dell’anno. Ovviamente, nei mesi “in rosso” si è previsto l’utilizzo del fido bancario, già ottenuto grazie alle garanzie offerte all’istituto erogante da una delle due socie, come si è già detto.
 - 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, nonché per finanziare l’acquisto di un nuovo impianto di abbronzatura.
 - 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.

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

3. Compenso soci (come da conti economici e budget dei flussi di cassa)

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.

4. Finanziamento agevolato

Ndr: Ai fini del finanziamento agevolato, si ricorda quanto già detto in calce alla Tab. 2 "Piano delle fonti di finanziamento" e alla Tab. 4 "Stati patrimoniali preventivi" e cioè che, 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.

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. Prudenzialmente, si è fatta l'ipotesi di pagare subito anche gli acquisti dai fornitori (anche se è plausibile una dilazione di 30-60 giorni).

6. Fido bancario

E' già stato negoziato e accordato dalla Banca Agenzia di 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

In questa nota finale ci si propone di riassumere gli aspetti più rilevanti del progetto imprenditoriale «Relax» di Anna Bianchi e Monica Colombo.

Il centro di abbronzatura/estetica “ Relax “ si inserirà in un contesto complessivamente favorevole, per i seguenti motivi (che qui si riassumono soltanto, rimandando per i dettagli ai vari capitoli del Business Plan):

- settore, a detta degli esperti, ancora 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 (competenze tecniche ma anche conoscenza dei gusti della clientela) che dovrebbe evitare gli errori gestionali tipicamente commessi dai neofiti
- 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.

Fin qui, i dati di fatto e le informazioni raccolte, complessivamente – come si è detto - positivi.

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, che si ritiene di aver messo insieme in modo molto articolato e meditato e che discende direttamente dai risultati della ricerca di mercato e dalle pluriennali esperienze pregresse delle due socie in vari altri centri estetici, nei quali è stato possibile valutare le scelte gestionali effettuate di volta in volta dai titolari e verificarne sul campo i risultati in termini di punti deboli e punti di forza
- un minimo di tranquillità economica, derivante da una situazione personale delle due socie certamente non brillante, ma che comunque dovrebbe consentire di superare quello che gli esperti chiamano il “periodo critico” delle nuove imprese (statisticamente, il primo triennio) con una certa serenità
- la forte motivazione delle due protagoniste di questa avventura, che non vedono l'ora di iniziare, convinte che con le capacità tecniche necessarie, le strutture opportune, l'attenzione costante al cliente, lo sforzo continuo di mantenersi aggiornate dal punto di vista tecnologico e formativo, la buona volontà e, perché no, un pizzico di fortuna, riusciranno a realizzare il loro antico sogno di “mettersi in proprio”.

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

Elaborato da
| *Formaper*