

# **GENERICO SPA**

## **UN ESEMPIO DI BUSINESS PLAN**

Questo documento è un esempio di Business Plan ed è da ritenersi una guida. Come tale, sarà quindi necessario adattarlo in base alle informazioni specifiche sul settore di appartenenza dell'azienda in questione e sulle sue specifiche caratteristiche. Le informazioni e le proiezioni di mercato fornite dovranno essere quanto più possibile supportate.



GENERICO SPA  
DICEMBRE 2002

Numero di Controllo:                      Consegnata a:

Il Business Plan Generico SpA è strettamente riservato e contiene informazioni societarie riservate, fra cui alcuni segreti industriali della Generico SpA. È vietata la riproduzione o la diffusione del Business Plan, o di informazioni in esso contenute, a chiunque e in qualsiasi circostanza, senza l'esplicito consenso scritto della Generico SpA.

*Nota: il caso aziendale trattato ai fini della presente Guida è frutto di pura invenzione, pertanto eventuali riferimenti a casi reali è puramente casuale.*

# Indice

<b>Executive Summary</b>	pag. 3
<b>1</b> La Società	pag. 5
<b>2</b> Il Mercato	pag. 5
<b>2.1</b> Andamenti del Settore	pag. 6
<b>2.2</b> Segmenti di Mercato	pag. 7
<b>2.3</b> La Concorrenza	pag. 8
<b>2.4</b> I Clienti	pag. 12
<b>3</b> Marketing e Vendite	pag. 13
<b>3.1</b> Strategia di Marketing	pag. 13
<b>3.2</b> Piano Vendite	pag. 14
<b>4</b> Prodotti	pag. 15
<b>4.1</b> Automaton	pag. 15
<b>4.2</b> Prodotti Futuri	pag. 15
<b>5</b> Piano di Sviluppo	pag. 17
<b>6</b> Piano di Realizzazione	pag. 19
<b>6.1</b> Scorte	pag. 19
<b>6.2</b> Fabbisogno di Personale	pag. 20
<b>6.3</b> Strutture	pag. 20
<b>7</b> Management	pag. 21
<b>8</b> Area Finanziaria	pag. 22
<b>8.1</b> Stato patrimoniale previsionale su base mensile per il primo anno	pag. 22
<b>8.2</b> Conto economico previsionale per il primo anno	pag. 23
<b>8.3</b> Previsione di cassa su base mensile per il primo anno	pag. 24
<b>8.4</b> Stato patrimoniale previsionale su base mensile per il secondo anno	pag. 25
<b>8.5</b> Conto economico previsionale per il secondo anno	pag. 26
<b>8.6</b> Previsioni di cassa su base mensile per il secondo anno	pag. 27
<b>8.7</b> Conto economico previsionale per i primi cinque anni	pag. 28
<b>8.8</b> Stato patrimoniale previsionale per i primi cinque anni	pag. 29

## EXECUTIVE SUMMARY

### a) LA SOCIETÀ

La Generico SpA (Generico o la Società) è stata costituita nell'agosto del 2001 allo scopo di sviluppare, produrre e commercializzare una gamma flessibile di robot per linea di montaggio e con un ottimo rapporto prezzo/prestazioni. Il prodotto principale della Generico, l'Automaton 10, sarà destinato in modo specifico alle aziende produttrici di circuiti stampati. Sebbene il prototipo sia ancora da realizzare, il progetto e le specifiche del prodotto sono già sostanzialmente completi.

### b) I PRODOTTI

La robotica prodotta dalla Generico, sia per il settore elettronico che per le applicazioni di montaggio leggero, è caratterizzata da uno scopo comune: la flessibilità di produzione e la riduzione dei costi per gli utenti finali. I prodotti Generico creano vantaggi concreti rispetto ai prodotti già esistenti, come sotto illustrato.

-  **Semplicità.** È evidente nell'uso e nella manutenzione e consente inoltre un minore costo di produzione.
-  **Prestazioni.** Movimento a sei assi che varia da 30 pollici al secondo (IPS) a 30 grammi, o meno, a 20 IPS ad una capacità massima di quattro kg (nell'Automaton 10.)
-  **Precisione.** Ripetizione illimitata con una precisione di 0,001 pollici.
-  **Flessibilità.** Le dimensioni ridotte necessitano di minore spazio e consentono l'installazione permanente (a soffitto o a pavimento) o applicazioni portatili.
-  **Prezzo/Prestazioni.** Notevoli risparmi per gli utenti finali grazie a prestazioni d'avanguardia con un rapporto prezzo-prestazioni altamente competitivo.

### c) IL MERCATO

L'attuale livello del costo del lavoro locale (che non si prevede possa diminuire nel medio lungo termine) ed il crescente impegno che la logistica per la produzione estera comporta implicano una sempre più pressante richiesta di soluzioni robotizzate. Il mercato della robotica ha sperimentato un considerevole sviluppo, passando da circa 20 milioni di Euro nel 1994 ad una cifra stimata di 320 milioni di Euro nel 2000. Sia DATAASK che Rebel Group prevedono che entro il 2004 il mercato europeo raggiungerà la cifra di 1,7 miliardi di Euro. Mentre il costo del lavoro estero continua ad aumentare inesorabilmente, si prevede che il mercato globale della robotica si avvicinerà a 3,5 miliardi di Euro entro il 2004. La Generico ritiene di potersi realisticamente aggiudicare il 3% del mercato europeo, ovvero 54 milioni di Euro, entro il suo quinto anno di attività.

Alla base del fenomenale sviluppo annunciato per il settore della robotica, si osserva una crescita di pari misura, se non più rapida, della concorrenza fra le aziende produttrici di un'ampia gamma di prodotti che richiedono processi flessibili, in grado di gestire i vari aggiornamenti. Tali aziende devono trovare il modo di ottenere la flessibilità produttiva contenendo al contempo i costi. I prodotti della Generico rispondono a questa esigenza grazie alle loro caratteristiche di riprogrammabilità, che riducono la necessità di ulteriori beni strumentali e formazione del personale. Poiché il processo di montaggio richiede un impiego intensivo di manodopera, ed il costo del lavoro aumenta, i prodotti Generico consentono inoltre di ridurre il costo orario medio del montaggio.

## d) L'AREA FINANZIARIA

La Generico intende reperire un primo finanziamento di 2,5 milioni di Euro, che consentirà alla società di realizzare la sua linea di prodotti, di mettere a punto energici piani di vendita e di marketing e di costruire un nuovo stabilimento. La società prevede che questo finanziamento iniziale sarà sufficiente per mantenerla redditizia e creare disponibilità finanziarie ad un livello sufficiente per ottenere finanziamenti sotto forma di debito da investire nell'ulteriore sviluppo.

I dati sui ricavi e gli utili dei primi cinque anni vengono riassunti di seguito (in milioni di Euro):

	Primo anno	Secondo anno	Terzo anno	Quarto anno	Quinto anno
Ricavi	0.7	8.2	18.4	36.2	54.0
Utile netto	(1.0)	0.4	1.2	3.8	6.1

## e) IL MANAGEMENT

Il successo della Generico dipenderà dalla capacità del team di gestione di creare una linea di prodotti innovativa e di distribuirla con un buon rapporto prezzo-qualità ad un mercato ampio e ricettivo. I fondatori della Generico, elencati di seguito, sono professionisti di grande valore, la cui esperienza genererà un'immensa sinergia a sostegno della società.

**Vincenzo Losciallo, Amministratore Delegato:** Ex Amministratore Delegato e fondatore della MIME SpA, azienda con un fatturato di molti milioni di Euro produttrice di robot per saldatura e verniciatura, acquisita dalla Major Motors Plc nel 1993.

**Stefano Danieli, Direttore Marketing:** Dodici anni di esperienza nel campo del marketing industriale, culminata con il ruolo di responsabile marketing di divisione per un'azienda "Fortune 500" produttrice di beni strumentali.

**Mario Tessuto, Direttore Progettazione:** Precedentemente responsabile della progettazione alla MIME SpA E' stato uno dei principali artefici di "MIME 1982", che resta tuttora il prodotto più venduto della società.

**Priscilla Sproviero, Direttore Amministrativo Finanziario e Controller:** Sette anni di esperienza in in una delle "Big Five", gli ultimi due dei quali come consulente "start-up"; Master in Business Administration all'Università di Stanford.

**Giorgio Forestieri, Direttore di Produzione:** Precedentemente responsabile della produzione presso Acme SpA, azienda da 100 milioni di Euro produttrice di apparecchiature audio visive e forni a microonde.

Ognuno dei membri fondatori ha fornito un contributo concreto alla società in termini di impegno e capitali. Il team gestionale ritiene di rivolgersi ad un mercato destinato a crescere in modo considerevole e di offrire una linea di prodotti ben concepita. Ha piena fiducia nella capacità dell'azienda di conseguire gli obiettivi di quota di mercato e ricavi, entro i tempi previsti.

## 1. LA SOCIETÀ

La Generico SpA nasce nell'estate del 2001 in risposta ad uno dei principali problemi odierni dell'industria manifatturiera di componenti e sistemi elettronici: ottenere flessibilità di produzione ad un costo contenuto.

Poiché la concorrenza nel mercato dei componenti periferici e sistemi elettronici è in continuo aumento, la pressione sui prezzi riduce sempre più i margini. In ultima analisi, solo le aziende che operano con la massima efficienza potranno sopravvivere. La Generico è stata costituita da un gruppo di professionisti esperti, per progettare una linea di prodotti il cui unico scopo è quello di offrire flessibilità produttiva ed efficienza di costo nel modo seguente:

- ☞ Garantendo la riprogrammabilità per le operazioni di montaggio.
- ☞ Incrementando la produttività.
- ☞ Migliorando la precisione.
- ☞ Riducendo la supervisione ed altri costi di manodopera indiretti.
- ☞ Convertendo sostanzialmente quello che prima era un costo variabile (manodopera) in un costo fisso (beni strumentali), aumentando così la marginalità della produzione "a grande volume" e consentendo modifiche di processo senza ricorrere a beni strumentali nuovi o supplementari.

Nei prossimi due anni di attività, la Generico si concentrerà solo sul mercato italiano e su quello tedesco. A partire dal terzo anno, la società entrerà anche nei mercati extra europei, focalizzandosi principalmente sugli utenti statunitensi. Fra i principali clienti potenziali già contattati dal personale di marketing e progettazione della produzione, troviamo MBI, Board Technologies, Pear Computers, Hillhatch Peripherals e Fullsiz Computer (i ricavi globali di queste cinque società superano i 1.500 milioni di Euro). La risposta alla presentazione dei prodotti in progetto è stata estremamente positiva.

La politica aziendale della Generico si fonda sui concetti di elevata qualità, prodotti innovativi, servizio senza pari e prezzi competitivi.

## 2. IL MERCATO

Due anni fa le aziende produttrici di robotica per il montaggio erano considerate dagli investitori una delle prospettive più interessanti. Le proiezioni di sviluppo del mercato non si sono realizzate nei tempi brevi previsti.

Nonostante il deludente risultato nel breve termine, il team gestionale della Generico resta dell'idea che la flessibilità produttiva a costi contenuti sarà sempre il fattore chiave per la gestione delle aziende, perché la struttura dei prezzi in tale settore è di tipo "commodity". Questo concetto, abbinato al crescente protezionismo, all'instabilità dei mercati esteri, all'esposizione dei cambi e ad altri rischi inerenti alla produzione estera, porta alla conclusione che il montaggio robotizzato dei prodotti assumerà un'importanza sempre maggiore in futuro. In questo modo, la curva della crescita non si appiattisce, ma si spinge oltre di due o tre anni sull'asse del tempo.

Secondo i dati della Robots on Parade (ROP), un importante gruppo commerciale, il mercato nazionale totale dei prodotti robotizzati è passato da 63 milioni di Euro nel 1997 a 320 milioni di Euro nel 2000, con un tasso di crescita composto di oltre il 50%. Utilizzando la stessa percentuale, riferita al 2004 si ottiene un mercato nazionale annuale di oltre 2 miliardi di Euro. Le stime del settore e dei gruppi commerciali indicano un tasso di crescita pari al 30-35% (composto) per il periodo 2000 - 2004.

La tabella 1 illustra l'effettiva crescita nazionale del settore prevista fino al 2004.

Anno	Unità	ASP	Fatturato	Crescita% delle vendite
1993	650	55.000	36	N/A
1994	1.050	60.000	63	75%
1995	1.850	63.000	117	86%
1996	2.075	62.000	129	10%
1997	2.760	63.000	175	36%
1998	5.120	63.000	320	83%
1999	7.000	66.000	465	45%
2000	9.500	61.000	580	25%
2001	13.300	60.000	800	38%
2002	17.600	59.000	1.040	30%
2003	23.000	59.000	1.350	30%
2004	30.000	58.000	1.750	30%

## 2.1 ANDAMENTO DEL SETTORE

Poiché la pressione della concorrenza sia interna che estera è in continuo aumento, le aziende devono analizzare sempre più attentamente i costi di produzione. Il problema è particolarmente critico nel settore dell'elettronica, in cui la produzione di grandi quantitativi e l'accesa concorrenza hanno dato luogo ad una politica dei prezzi con margini estremamente ridotti.

Oggi le industrie non hanno altra scelta, se non quella di incrementare la produttività, conservando o migliorando il livello qualitativo e riducendo il costo della manodopera. In altro modo si troveranno a subire le stesse conseguenze dei produttori statunitensi di apparecchi televisivi negli anni '60 e '70, ovvero un lento declino a causa della concorrenza straniera.

Molti esperti del settore, fra cui Wanda Fleming dell'Industrial Group e George Davis di McBan & Co, un noto consulente industriale, ritengono che il problema della concorrenza che le aziende di prodotti elettronici devono affrontare darà luogo nel prossimo decennio ad una crescita quasi esplosiva del mercato domestico della robotica per il montaggio. Il motivo di questa crescita è che l'accesa concorrenza all'interno del settore robotico permette all'industria manifatturiera di:

-  Aumentare la produttività mantenendo o addirittura migliorando il livello qualitativo.
-  Adeguarsi a strategie a lungo termine per superare la concorrenza estera.
-  Utilizzare le innovazioni del settore in modo redditizio.
-  Ridurre il costo del lavoro.

A sostegno di quanto sopra, si fa notare l'indiscutibile realtà della forte diminuzione nell'ultimo decennio del tasso di crescita della produttività europea sia per l'industria pesante che per quella leggera. L'aumento anno per anno nel 1988 era del 4,2%; nel 2000 era dello 0,8%. L'aspetto più allarmante di questi dati è che l'aumento della produzione estera nello

stesso periodo è stato astronomico (in Giappone, per esempio, dove si è passati dal 2,8% al 5,3%).

Contemporaneamente, l'industria dell'auto e dell'elettronica ha ceduto alla concorrenza estera una notevole quota del mercato nazionale, come evidenziato dalla tabella seguente.

	1982	1990	1998
<b>Auto</b>			
<i>Europeo</i>	87%	79%	63%
<i>Extraeuropeo</i>	13%	21%	37%
<b>Altre società</b>			
<i>Europeo</i>	97%	91%	82%
<i>Extraeuropeo</i>	3%	9%	18%
<b>Consumatori finali</b>			
<i>Europeo</i>	89%	72%	57%
<i>Extraeuropeo</i>	11%	28%	43%

Tabella 2: Quota di mercato dei produttori (DATAASK, 1998)

Nel 1996 il Giappone utilizzava 50.000 robot industriali su una forza lavoro di circa 10 milioni. D'altro canto, gli USA utilizzavano circa 15.000 robot su una forza lavoro di circa 19,5 milioni. Probabilmente, l'aspetto ancora più importante è che circa l'85% dei robot americani venivano utilizzati per le operazioni più pesanti (saldatura, verniciatura, ecc.). In Giappone, la ripartizione fra applicazioni pesanti e leggere (montaggio di componenti elettronici) era all'incirca alla pari. Ovviamente il Giappone, il concorrente numero uno per la quota di mercato statunitense dei prodotti elettronici, considera la produzione robotizzata un aspetto prioritario della sua strategia a lungo termine.

## 2.2 SEGMENTI DI MERCATO

Il mercato nazionale della robotica si estende in cinque diversi settori principali. Il settore dell'auto è di gran lunga il maggiore consumatore di prodotti robotizzati, che vengono utilizzati soprattutto per le operazioni di verniciatura e saldatura. Gli altri settori comprendono: fonderie e industria pesante, industria aerospaziale e della difesa, montaggio di prodotti elettronici, prodotti di consumo e altro.

Mentre il settore dell'auto ad oggi è quello che ha sviluppato maggiormente l'utilizzo della robotica, in futuro sarà il turno del mercato del montaggio elettronico. Ed è proprio questo il mercato a cui si rivolge la Generico SpA.

La rivista *Electronic*, nell'edizione del 2000 sulla robotica, che presentava un'analisi per segmento di mercato, ha effettuato la seguente proiezione relativa ai prodotti di questo genere installati in Europa.

	1999	2001	2003
<b>Auto</b>	18.000	25.000	35.000
<b>Fonderia</b>	5.000	7.000	7.000
<b>Aerospazio e Difesa</b>	6.000	8.500	10.500
<b>Prodotti al consumo</b>	6.000	7.000	11.000
<b>Assemblaggio elettronico</b>	14.500	23.000	40.000
<b>Altri</b>	5.500	6.500	7.500
<b>Totale unità installate</b>	55.000	77.000	111.000

Tabella 3: Proiezione mercati robotica (Electronic, 2000)

Mentre l'economia europea si allontana sempre più dall'industria pesante, diventa palese che la ripresa dello sviluppo avrà luogo nelle aree industriali a maggiore valore aggiunto, grazie a prodotti tecnici ed a metodi produttivi d'avanguardia. Come chiaramente evidenziato nella tabella precedente, l'elettronica (compreso il settore aerospaziale), l'auto ed i prodotti di consumo sperimenteranno un elevato sviluppo.

Il mercato target della Generico è quindi determinato dalla domanda. I prodotti della società andranno a soddisfare un'urgente richiesta di mercato.

### 2.3 LA CONCORRENZA

Attualmente, esiste un ampio spettro di circa 30 società che operano nel mercato della robotica. Variano dal colosso MBI a quattro o cinque nuove aziende concentrate nel nord dell'Europa.

Poiché la strategia della Generico è quella di rivolgersi ai mercati dell'industria leggera e dell'elettronica, questo piano aziendale non prende in considerazione le società che appartengono ad altri settori. Inoltre, il management della Generico ritiene che le società che operano nel settore dell'auto e delle fonderie (come Muscle Machines, Ergoarms, Koniyoki Heavy Industries e Veblen) non costituisca una reale minaccia alle attività dell'azienda.

I produttori che operano negli stessi mercati della Generico sono circa 20 e nel 2000 si sono spartiti un mercato del valore di circa 1.000 milioni di Euro, con la seguente ripartizione (Statistica a cura di Rebel Group):

	%	Ricavi (in mil di Euro)	Reddito netto (in mgl di Euro)
<b>Deutsche Micron GMBH</b>	32%	333	8.300
<b>Digitizer Corp.</b>	25%	260	5.700
<b>Robox SA</b>	16%	166	N/A
<b>Manoforms Industries Ltd</b>	9%	94	N/A
<b>Smartarms SpA</b>	9%	94	N/A
<b>MBI Ltd (Divisione robotica)</b>	3%	31	250
<b>Altri</b>	6%	62	N/A

Indichiamo di seguito l'analisi effettuata dalla Generico dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti:

## - Deutsche Micron

Società quotata in Borsa, con sede a Monaco di Baviera, è la capostipite dell'industria robotica; ha infatti installato il suo primo prodotto in una fonderia nel 1953. La fama della MMI nella robotica per l'industria pesante non ha pari. Ciò nonostante, i suoi tentativi di entrare nel mercato dell'industria leggera non hanno entusiasmato. La società riporta continui problemi di tempi inattivi e di precisione; non riesce inoltre a soddisfare tutte le richieste di assistenza clienti. Nonostante le indubbie difficoltà, la società ha tutte le carte in regola per diventare un concorrente temibile nel mercato del montaggio leggero.

- ☞ Punti di forza: ben capitalizzata  
forte consapevolezza del brand  
valido team di progettazione
- ☞ Punti di debolezza: prodotti poco affidabili per questo tipo di mercato  
servizio di assistenza poco efficace (servizio in outsourcing)

## - Digitizer

La seconda società del mercato target della Generico. E' un'azienda di Francoforte, quotata in Borsa, con fama di qualità e affidabilità del prodotto. Negli ultimi sette anni, la Digitizer ha sperimentato una forte crescita, arrivando a generare vendite per 260 milioni di Euro nel 2000. Tuttavia, la linea di prodotti di questa società non è considerata una forza di mercato per il futuro, a causa dell'utilizzo di un sistema operativo antiquato a livello dei controllori, che rende estremamente difficile la riprogrammazione dei robot.

- ☞ Punti di forza: molto nota per la qualità dell'hardware  
un marketing fortissimo  
bracci robotizzati veloci e precisi
- ☞ Punti di debolezza: elevato livello dei prezzi (fascia più alta del mercato)  
scarsa qualità del software: un problema attuale, ma non insormontabile  
movimento limitato a 4 assi  
componenti complessi

## - Robox

Questa azienda privata è stata fondata alla fine del 1996 a Lione, in Francia. I membri fondatori provengono dalla MBI, dove erano direttamente coinvolti nella realizzazione della linea di prodotti robotizzati. Non si conosce molto della Robox, tranne il fatto che il suo primo prodotto ha avuto una buona accoglienza nel mercato e che è stata finanziata da Viewridge Ventures, una società d'investimento di medio livello.

- ☞ Punti di forza: un team di progettazione altamente specializzato
- ☞ Punti di debolezza: lo sviluppo di nuovi prodotti può essere troppo lento

## - Manofarms

Società privata di Wheatridge, nello Yorkshire, la Manofarms ha circa quattro anni e gode di discreto successo nella sua nicchia di mercato del montaggio dei disk drive. Sembra che le sue iniziative di marketing siano state in certa misura frenate dalla Tendon, un importante produttore di disk drive, nonché azionista della società.

- 👉 Punti di forza: il rapporto con la Tendon  
ben capitalizzata  
accoglienza del suo prodotto relativamente forte
- 👉 Punti di debolezza: il rapporto con la Tendon  
ristretta focalizzazione sul mercato  
prezzi elevati  
basso rapporto prezzo/prestazioni

## - Smartarms

Società costituita due anni fa a Lodi, è potenzialmente il concorrente più temibile della Generico. Entrambe le società hanno realizzato robot leggeri, a 6 assi, e si prevede che applicheranno prezzi simili. La Smartarms non è particolarmente ben finanziata, quindi il suo maggiore punto di debolezza è la vulnerabilità a ritardi di produzione e sviluppo.

- 👉 Punti di forza: valida progettazione hardware e software  
buon rapporto prezzo/performance  
prezzi competitivi (secondo le previsioni)  
team di marketing dotato di grande esperienza
- 👉 Punti di debolezza: inadeguate disponibilità finanziarie  
l'utilizzo del microprocessore Cantel 700177 può facilmente dare luogo a ritardi di produzione

## - MBI

Società quotata in Borsa, con ricavi pari a circa 31 milioni di Euro.

- 👉 Punti di forza: molto ben capitalizzata  
mercato captive degli stabilimenti MBI  
team di vendita di prim'ordine  
forte management  
forte supporto al servizio
- 👉 Punti di debolezza: percepita come insensibile alle esigenze esterne del mercato  
basso rapporto resistenza/peso  
flessibilità del braccio limitata a 4 assi

Nella tabella seguente è indicata la matrice prezzi/prestazioni che confronta il prodotto Generico Automaton 10 con quello dei concorrenti principali:

Società	prezzo unitario (mgl di euro)	Precisione	Velocità (*)	Movimento assi	Capacità di carico (Kg.)	Semplicità software	Peso del sistema (Kg.)
Generico	40	.001	18 IPS	6	3,6	facile	56,8
MB	40	.001	20 IPS	4	2,7	media	113,6
Digitier	46	.001	20 IPS	5	4,5	difficile	77,3
Robox	38	.001	17 IPS	5	3,6	media	227,3
Smartarms	34	.001	17 IPS	6	3,6	media	56,8
MBI	41	.001	19 IPS	4	4,1	media	113,6

(\*) Calcolata con un carico di 56 grammi

Tabella 5: Matrice prezzo/performance relativa ai principali robot

Il Management della Generico ha creato esaurienti dossier sui concorrenti quotati in Borsa, ma ha avuto qualche difficoltà nel reperimento di informazioni dettagliate sulle società non quotate. Le informazioni raccolte su quest'ultimo gruppo di società si basano quindi principalmente su colloqui con gli utenti finali dei prodotti della concorrenza, brochure dei prodotti, pubblicazioni e associazioni del settore.

Il Management della Generico ritiene che nessuno dei suoi concorrenti possa contare su una base installata così consolidata da creare l'insormontabile fidelizzazione dei clienti. Nelle conversazioni con i responsabili di produzione e degli acquisti di sei potenziali clienti, che attualmente utilizzano prodotti robotizzati, la Generico ha stabilito che le decisioni d'acquisto sono al momento determinate dai seguenti fattori, elencati in ordine di importanza decrescente:

-  Affidabilità dei prodotti
-  Facilità di funzionamento
-  Specifiche delle prestazioni
-  Prezzo

La Generico è convinta che tali fattori d'acquisto determineranno in ultima analisi quali fornitori godranno di maggiore successo nel mercato.

## 2.4 I CLIENTI

Di seguito è indicato l'elenco dei clienti target iniziali della Generico. Il personale di progettazione e del marketing dell'azienda ha già contattato i rappresentanti di queste società.

Per ciascun potenziale cliente, la Generico ha creato un profilo approfondito relativo a prodotti, forza lavoro, impianti in uso, statistiche operative (se disponibili), altri fattori decisionali chiave ed informazioni pertinenti.

<b>Società</b>	<b>Ricavi (in euro)</b>	<b>Direttore di Produzione</b>	<b>Direttore Acquisti</b>
Hemlock-Packett	2,4 BB	A.W. Davis	W.H. Harrison
Pear Computers	1,0 BB	Allan Ficher	Galen Mercer
Board Technologies	250 MM	A.M. Dresser	George Spate
Fullsiz Computer	125 MM	Richard Payson	Don Griffin
Cantel	750 MM	-	Steve Polson
Informedics	75 MM	Phil Upham	Phil Upham
Northwest Digital	110 MM	Tom Burch	Mo Sembler
Fletcher Disks	225 MM	Randy Church	Tom Jensen
Indiana Instruments	630 MM	Ellen Meevwsen	Dave May
Devis Desings	70 MM	Ravi O'Leary	ND
Avitar Avconics	300 MM	Sheeta Gierhart	Hal Deterich
Acm Electric	25 MM	Dam Acme	Dam Acme

Tabella 6: Elenco dei clienti obiettivo di Generico

### 3. MARKETING E VENDITE

#### 3.1 STRATEGIA DI MARKETING

La strategia di marketing della Generico prevede un'iniziale focalizzazione su una base di 15-30 produttori principali di prodotti elettronici (cfr. l'elenco dei clienti target sopra indicato). Tutti i clienti target sono noti per il management innovativo, i costi del lavoro relativamente alti, una quota di mercato che negli anni recenti si è ridotta sempre più a causa dei concorrenti esteri.

La progettazione dei prodotti seguirà sempre l'obiettivo dichiarato della qualità (che si manifesta nella precisione, semplicità, rapidità e affidabilità), dell'innovazione, del servizio (senza pari, fornito dai tecnici Generico e non da appaltatori esterni) e prezzo. Il Management Generico è fermamente convinto che fornire prodotti di qualità sia il compito principale e più importante per raggiungere la quota di mercato prevista; l'innovazione ed il servizio sono i veri aspetti della qualità e, di conseguenza, l'attenzione sarà fortemente focalizzata su queste aree.

Per favorire l'innovazione e mantenere un dialogo costante con i suoi clienti, la Generico ha ideato un gruppo di analisi tecnica che si riunirà con cadenza mensile per discutere le esigenze produttive. Il gruppo sarà presieduto dal Responsabile della Produzione Generico, in collaborazione con i direttori del Marketing e della Progettazione; al gruppo parteciperanno anche cinque membri di produttori esterni, provenienti dalla Hemlock-Packett, Pear Computers, Northwest Digital, Davis Designs e Informedics (tutte le società hanno già confermato la partecipazione). Il gruppo si riunirà presso la sede della Generico.

Sebbene il Management Generico ritenga che il prezzo sarà la variabile meno rilevante nelle decisioni d'acquisto, la società stabilirà i suoi prezzi nella fascia media del mercato, a circa 40.000 Euro per unità. Si affronteranno gli eventuali dubbi dei clienti sul prezzo di fascia intermedia con l'utilizzo di specifiche che confrontano le prestazioni dei prodotti Generico con quelle dei concorrenti e con dimostrazioni in loco. Gli innovativi design Generico consentono una maggiore flessibilità abbinata a costi di produzione potenzialmente inferiori rispetto a quelli dei prodotti della concorrenza. In questo modo la società potrà raggiungere margini standard al di sopra della media del settore, nonostante una politica dei prezzi di fascia media. Agli acquirenti di grandi quantitativi saranno concessi sconti fino al 13% su ordini di unità multiple (le unità acquistate entro un periodo di sessanta giorni saranno passibili di sconti di quantità del 25%). La politica dell'azienda richiederà un deposito in contanti del 15% su tutti gli ordini, con il saldo entro 45 giorni dall'installazione.

Le garanzie standard della Generico (su tutti i pezzi e la manodopera) saranno di 90 giorni, in conformità con lo standard del settore. Tuttavia, i contratti di assistenza della società, saranno sostanzialmente diversi da quelli del mercato, perché i prezzi verranno calcolati in base alla durata del contratto di assistenza. L'approccio modulare della Generico alla progettazione dei prodotti, abbinato alla loro semplicità strutturale, consentirà alla società di garantire ai clienti periodi di inattività di dodici ore al massimo. Una nuova polizza assicurativa, fornirà un'assicurazione sull'interruzione delle attività per un ammontare di 2 milioni di Euro per ciascuna sede, in caso di interruzione superiore a 12 ore.

## 3.2 PIANO VENDITE

La Generico si servirà esclusivamente di personale di vendita interno, dotato di credenziali ed ampia conoscenza del prodotto. L'attenzione sarà costantemente focalizzata sulle esigenze della clientela.

Nel corso dei primi dodici mesi, sia l'Amministratore Delegato che il direttore del marketing svolgeranno un ruolo fondamentale nel contatto con i clienti target. Tutte le vendite del primo anno verranno effettuate dalla sede. In base alla crescita delle basi installate, saranno costituiti uffici vendita e assistenza satellite in otto aree predeterminate in Europa. Al momento si prevede che una base installata di 25 – 35 unità possa giustificare l'apertura di un ufficio.

Il personale di vendita verrà retribuito con uno stipendio in linea con lo standard del settore, oltre ad un "premio" trimestrale in base ai pagamenti incassati sulle vendite dei precedenti tre mesi. I piani dei "premi" partiranno dal 2% sul prezzo di vendita franco stabilimento (escluso il nolo) per arrivare ad un massimo del 7% senza limiti di importo.

Il personale di vendita dovrà fornire rapporti settimanali sui contatti telefonici, indicanti i contatti iniziali, la prosecuzione e gli ordinativi previsti su base rotante trimestrale. Gli obiettivi semestrali, redatti dal personale di vendita, verranno presentati entro il secondo ed il settimo mese dell'anno, mentre i confronti budget/consuntivi del precedente periodo saranno esaminati nella stessa sede.

Il principio guida della forza vendite Generico sarà la professionalità, sia di immagine che di approccio. L'approfondita conoscenza delle esigenze dei clienti, dei prodotti Generico e di quelli della concorrenza sarà rafforzata da incontri mensili dell'area vendite, condotti dall'Amministratore Delegato e dal responsabile del marketing e delle vendite.

## 4 PRODOTTI

### 4.1 AUTOMATON 10

Il prodotto di base della Generico, Automaton 10, è un braccio robotizzato a due servomotori, leggero (56.8 Kg), ad elevate prestazioni (fino a 76 centimetri al secondo con una precisione di ripetizione fino al millesimo) specificamente ideato per il montaggio elettronico leggero. L'Automaton 10 funziona su sei assi separate e può quindi essere configurato in pratica per qualsiasi operazione di montaggio leggero (sono disponibili prodotti della concorrenza con movimenti a sei assi, ma la maggior parte delle installazioni attuali sono macchine a quattro e cinque assi). L'Automaton 10 ha un'estensione massima di 2 metri e 15 centimetri ed una capacità massima di carico di 3,6 Kg (con pesi elevati, la velocità è leggermente ridotta). Il braccio è comandato da due microprocessori Cantel 11940 a 16 bit su ciascun motore. Questi, a loro volta, sono comandati da un PC HAL con una capacità RAM minima di 512 kilobyte. Anche se non necessario, per il PC di controllo si consiglia una capacità di immagazzinamento dati fissa pari a 10 megabyte.

Uno dei fattori di vendita più forti della Generico è la flessibilità del suo software residente in esclusiva. Il software è in inglese, con un formato a menù che permette rapide modifiche della velocità, dei coordinati "pick and place" (fino al millesimo: ideale per il montaggio dei circuiti stampati), dei percorsi, dei tempi di intervallo e del peso del prodotto.

L'hardware è configurato secondo lo standard del settore IEEE 422 Multi-Purpose Interface Bus. La distinta delle materie prime e dei componenti che formano l'Automaton 10 è costituita da 137 voci diverse. Il componente individuale più costoso è il PC di controllo HAL. I motori del braccio sono comunemente reperibili presso sette fornitori diversi. I circuiti elettrici, fra cui i microprocessori Cantel 11940, saranno sempre disponibili in abbondanza, secondo le previsioni del settore stesso. I restanti componenti sono costituiti da bracci idraulici standard, guarnizioni al silicone, e dispositivi di fissaggio (bulloni, dadi, ecc.) Le uniche voci della distinta dei materiali realizzate su misura sono la base di montaggio a tre punte in alluminio forgiato e la cappottatura in plastica stampata.

Come accennato precedentemente, il prezzo dell'Automaton 10 sarà di 40.000 Euro per unità. Il prezzo unitario è da intendersi franco stabilimento, spedizione esclusa, e comprende: il software residente, il PC di comando HAL, l'installazione ed il corso di formazione, entrambi della durata di un giorno. Nel pacchetto è compresa anche la documentazione completa ed un manuale utente di facile lettura.

### 4.2 PRODOTTI FUTURI

La Generico ha in programma lo sviluppo di una linea completa di prodotti robotizzati destinati a soddisfare le esigenze del mercato manifatturiero leggero. A tal fine, è in corso di progettazione il secondo prodotto della società, l'Automaton 20, un montatore robotizzato a due bracci. L'Automaton 20 funzionerà in modo simile all'Automaton 10, ma sarà dotato di due bracci a sei assi, che consentiranno operazioni di montaggio più particolareggiate (avvitare, svitare, saldare a punti, ecc.) La Generico prevede di essere pronta per la produzione dell'Automaton 20 all'inizio del quarto trimestre del primo anno.

Il terzo prodotto della società, attualmente in corso di progettazione avanzata, è l'Automaton Brain, una versione migliorata dell'Automaton 10, capace di eseguire automaticamente alcuni test nel braccio. La Generico prevede di utilizzare il Brain nei test di pre e post invecchiamento preventivo ("burn-in") e in altre applicazioni di controllo qualità.

La programmazione flessibile consentirà al Brain di funzionare simultaneamente sia nella configurazione di montaggio che in quella di test.

L'altro prodotto in fase di progettazione della Generico sarà un complemento dei prodotti di robotica attuali: la capacità visiva. Tramite una fonte luminosa laser, di comprovata qualità, ed un software eccezionalmente sofisticato, la società confida di approntare la visione robotizzata per il mercato entro il primo trimestre del terzo anno.

Dal momento che la strategia di marketing della società considera l'innovazione un componente di rilievo, lo sviluppo dei prodotti futuri sarà uno degli obiettivi chiave del management. Nei primi tre anni, si assegneranno notevoli risorse alla ricerca e sviluppo. Con l'incremento dei ricavi, il management prevede di destinare una percentuale fra il 7% ed il 13% all'anno per lo sviluppo dei prodotti.

## 5 PIANO DI SVILUPPO

Mentre le specifiche operative e di fabbricazione dell'Automaton 10 sono sostanzialmente ultimate, lo sviluppo del software è ancora da concludere e da collaudare prima delle installazioni beta. La realizzazione del software rappresenta l'ostacolo maggiore alla produzione dell'Automaton 10 nei tempi previsti. Per risolvere il possibile slittamento dei tempi, il processo di sviluppo è stato diviso in cinque segmenti (drive, interfaccia di controllo, sistema operativo, networking e input sensori) da realizzare contemporaneamente. Ogni segmento sarà seguito da un responsabile di progettazione dedicato. Un responsabile di progetto coordinerà inoltre l'intera realizzazione. Quest'ultimo, a sua volta, riferirà al vice direttore dell'area progettazione. La data prevista per il completamento del software è di tre mesi dal momento del finanziamento.

Un piano di sviluppo talmente agguerrito richiederà l'aiuto supplementare di tre progettisti di software specializzati, per portare a termine il compito nei tempi prestabiliti. L'Amministratore Delegato ed il responsabile della progettazione hanno già individuato ed effettuato colloqui con cinque candidati. Ciascuno di essi è pronto ad impegnarsi nel momento in cui sarà concesso il finanziamento della società.

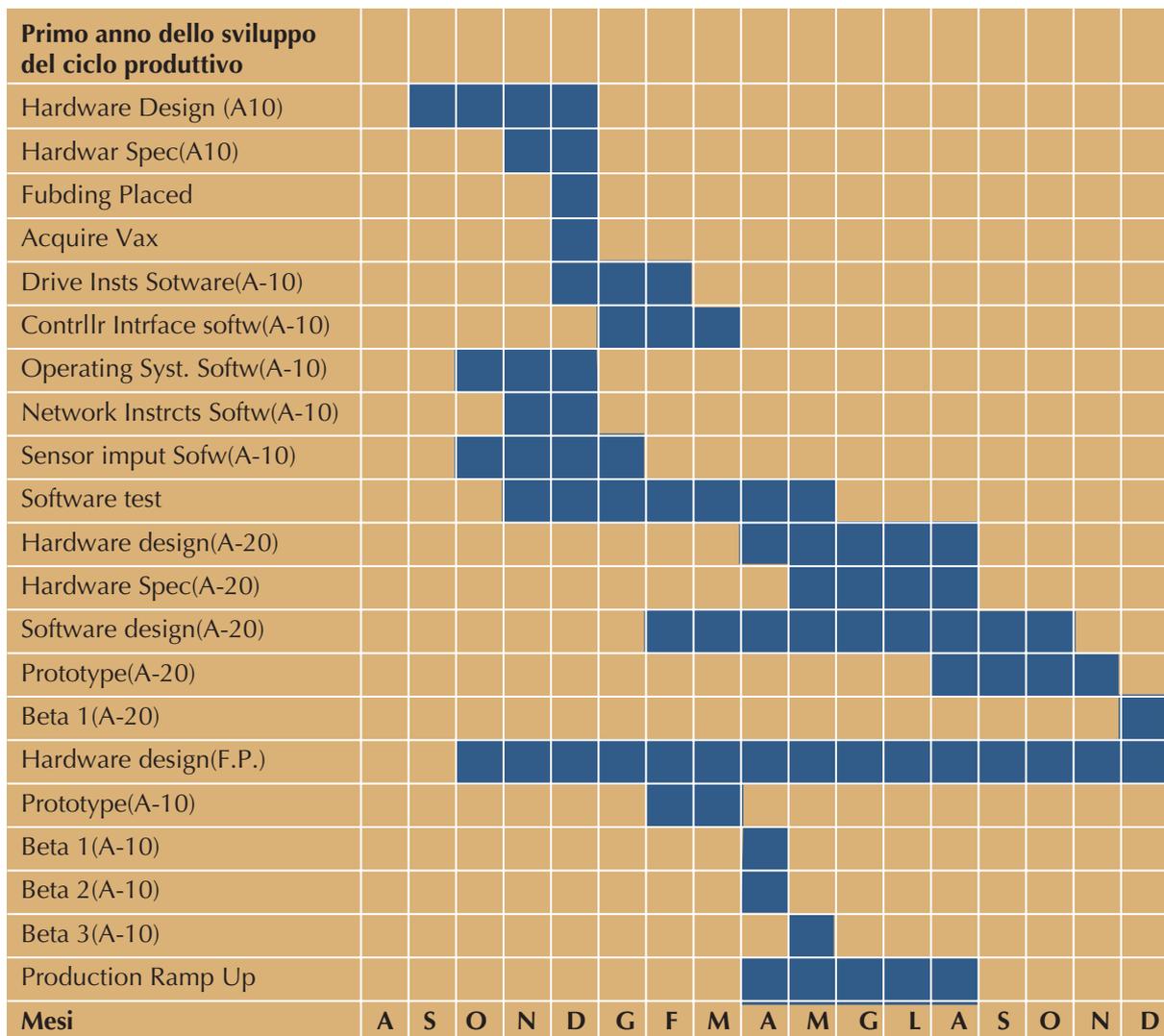


Grafico1

Il management Generico prevede che entro la fine del sesto mese (considerando come mese zero quello del finanziamento), saranno operativi tre siti beta installati. La fase di avvio della produzione inizierà al termine del sesto mese. I contratti di fornitura dei servomotori e dei PC di comando sono stati concordati a condizioni favorevoli. La società si avvale di più fornitori per i servomotori (Mighty Motors, Hydraulic Manufacturers e Hester). HAL Computers ha garantito le forniture nel lungo termine scambiando termini di acquisto a sei mesi con una modesta partecipazione azionaria (1,17%) nella Generico.

Senza dubbio, uno dei problemi più di rilievo della Generico è quello relativo al personale, in particolare nelle aree della progettazione e della produzione. Attualmente la Generico dispone di un progettista/tecnico dell'hardware e di due tecnici per il software, ciascuno dei quali contribuisce con grande competenza alle attività della società. Il management intende mettere a frutto i contatti che ha nel settore, offrendo stimolanti pacchetti di incentivi a tecnici di comprovata esperienza. Uno degli elementi più dispendiosi nella fase di start-up della Generico sarà la creazione del team più adeguato. Di seguito, illustriamo il piano delle assunzioni (in tutti i settori della società)

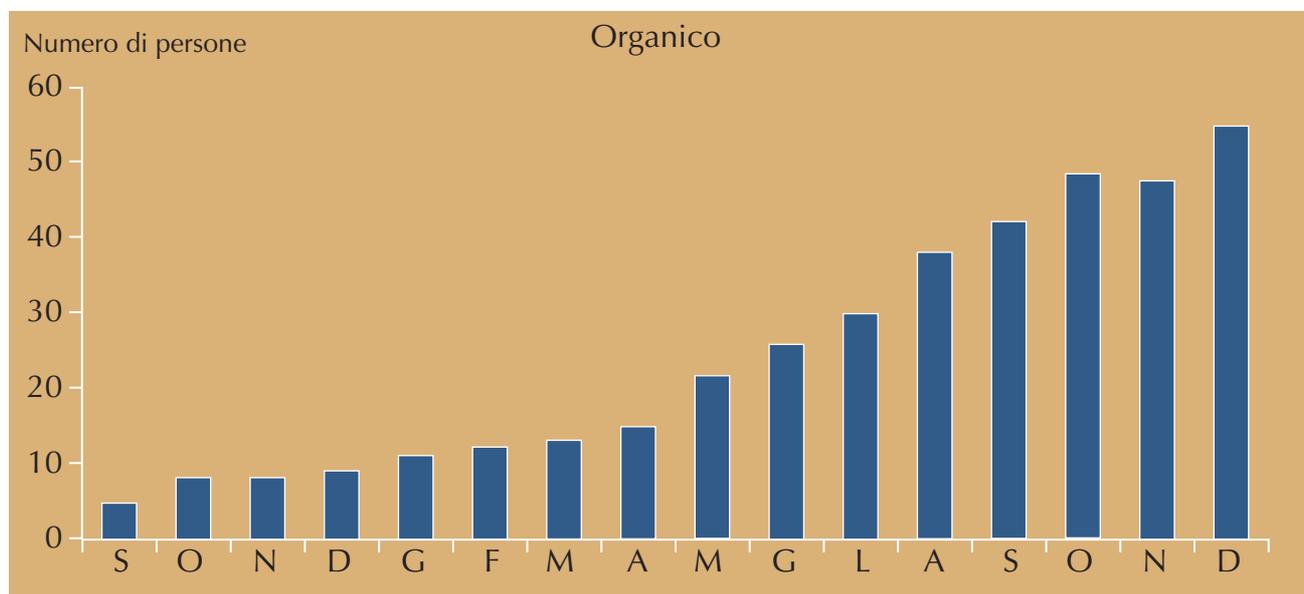


Grafico 2: Programma di assunzioni della società

## 6 PIANO DI REALIZZAZIONE

Al fine di ridurre il rischio della fase di sviluppo associato allo start-up e per minimizzare il ricorso ai finanziamenti, la produzione Generico verrà data in outsourcing per i primi 12-18 mesi. Se, da una parte, cedere le attività in outsourcing significa perdere in qualche misura il controllo, il management ritiene che l'esperienza ed i contatti nel settore consentiranno all'azienda di gestire in modo "cost-effective" il flusso allo stabilimento Generico del materiale prodotto all'esterno.

I contratti specifici con i vari subappaltatori non sono ancora stati stipulati, ma è stato redatto un elenco delle società a cui più probabilmente verrà affidata la produzione (scelte in base a criteri di qualità, vicinanza, affidabilità e prezzi):

Westridge Tool

Società A

Società B

Società C

Il management Generico ha esperienza diretta con ognuna di queste società e confida nella loro competenza e disponibilità a far fronte a piani di consegna particolarmente esigenti. Nessun materiale, fatta eccezione per il PC HAL ed il microprocessore Cantel 11940, avrà un fornitore unico. La politica degli acquisti della società, tuttavia, non è quella di sfruttare la concorrenza tra i propri fornitori. La Generico si aspetta un servizio di qualità ed è disposta a pagarlo equamente.

La produzione Generico, quindi, sarà più che altro un'operazione di montaggio e collaudo. Oltre a ridurre considerevolmente il fabbisogno di capitali nella fase iniziale, le attività di montaggio ridurranno il costo del lavoro della società, che potrà servirsi di personale meno specializzato. Ciò nondimeno, la Generico manterrà il pieno controllo della qualità tramite un rigoroso processo di test multifase che verrà effettuato in quattro stadi di montaggio e che culminerà con una procedura di invecchiamento preventivo ("burn-in") di 12 ore in ambiente ostile.

### 6.1 SCORTE

Il controllo delle scorte sarà una delle principali aree di attenzione da parte del management e richiederà una stretta collaborazione fra il marketing, le vendite, la produzione e gli acquisti.

La voce più costosa ad inventario saranno i PC HAL, perché i termini di consegna più rapidi che la HAL si impegna a rispettare sono di 90 giorni dal ricevimento dell'ordine. Il management ha stabilito un periodo massimo di giacenza a magazzino di 45 giorni per i PC nel corso del primo anno. Si prevede che il periodo sarà abbreviato negli anni seguenti, quando le previsioni degli ordini si stabilizzeranno maggiormente.

I componenti a rotazione più bassa, dopo i PC, in magazzino saranno le basi di montaggio e le cappottature stampate su misura. Tuttavia, con l'utilizzo di più fornitori, la Generico ritiene di poter effettuare una rotazione dei componenti a magazzino su base mensile nel corso del primo anno.

I servomotori e l'hardware sono disponibili per consegna quasi immediata presso fornitori locali. La Generico manterrà scorte di base pari a una settimana di produzione e richiederà spedizioni dirette per far fronte alle richieste di produzione in eccesso.

Nel corso del primo mese, il responsabile finanziario della Generico avrà il compito di realizzare un sistema informatico con un sofisticato pacchetto di controllo scorte, capace di eseguire rapporti sulle scorte ogni qualvolta necessario.

## **6.2 FABBISOGNO DI PERSONALE**

La Generico dà inizio alle attività con sette dipendenti, tutti tecnici specializzati. Nei primi sei mesi di attività, la società aumenterà l'organico a 32 persone, 18 delle quali saranno personale tecnico. Alla fine del primo anno, la Generico avrà un organico composto da 63 persone: 30 nell'area tecnica, 20 nel marketing e 3 nell'area amministrativa/generale.

## **6.3 STRUTTURE**

La Generico è attualmente situata in un ufficio di 250 metri quadri a Codogno - Milano. La società ha la possibilità, tramite l'attuale locatore, di usufruire di ulteriori 1.600 metri quadri di spazio, che saranno sufficienti per i primi due anni pieni di attività.

## 7 MANAGEMENT

L'ampia e indiscussa esperienza dei cinque membri chiave del management Generico fornirà un prezioso sostegno alle aree funzionali di loro competenza. Sono disponibili i loro profili dettagliati e le referenze. Di seguito annotiamo le principali esperienze e le responsabilità funzionali presso la Generico:

**Vincenzo Losciallo**, 43 anni, Presidente e Amministratore Delegato, co-fondatore nel 1988 della MIME, azienda produttrice di robotica industriale. In qualità di Amministratore Delegato ha incrementato le vendite della società, che nel 1993 hanno raggiunto 39 milioni di Euro, ed ha trattato la sua cessione alla Major Motors nello stesso anno.

Losciallo avrà la responsabilità globale delle attività della società, ma nei primi due anni si concentrerà sulle vendite e sulle attività operative. Assumerà provvisoriamente anche l'incarico di responsabile finanziario.

Referenze

**Stefano Danieli**, 36 anni, Direttore, Marketing; in precedenza Responsabile di Divisione del Marketing presso la Massarossa SpA, con l'incarico di responsabile delle strategie di marketing per una linea di impianti. Durante il suo incarico di sette anni, le vendite hanno avuto un incremento con un tasso composto annuale del 23%, per arrivare a 175 milioni di Euro

Danieli sarà responsabile delle strategie globali di marketing della società, fra cui il posizionamento, i prezzi, la pubblicità e le comunicazioni interne con l'area vendite, l'engineering e la produzione.

Referenze

**Mario Tessuto**, 40 anni, Direttore Progettazione, ex Responsabile della Progettazione presso la MIME, dove è stato responsabile dello sviluppo di quattro prodotti chiave, fra cui il MIME 1988. Tessuto gestirà tutto lo sviluppo dei prodotti (hardware e software), istituirà l'utilizzo di grafici PERT per lo sviluppo, assumerà il personale dell'area engineering nel primo anno e si incaricherà della supervisione dei processi di progettazione e delle specifiche.

Referenze

**Giorgio Forestieri**, 39 anni, Responsabile Produzione; diciassette anni presso la Acme, terminati con la qualifica di Direttore della Produzione. Forestieri ha effettuato la supervisione dell'installazione di uno dei primi impianti di montaggio robotizzati in Italia.

Forestieri sarà responsabile dell'organizzazione delle operazioni di montaggio della Generico e delle trattative per i subappalti ed i rapporti con i subappaltatori. Inoltre, Forestieri gestirà i contatti con i potenziali utenti dei prodotti Generico.

Referenze

**Priscilla Sproviero**, 30 anni, Controller; ex Senior Consulting Manager alla Reed Hawick. Sette anni di esperienza nel campo della revisione dei conti, con una società "Big Five". La signora Sproviero organizzerà tutti i sistemi di controllo contabile e finanziario.

Referenze

## 8 AREA FINANZIARIA

### 8.1 STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE SU BASE MENSILE PER IL PRIMO ANNO

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
<b>Assets</b>												
Cassa/Titoli a breve	2.311.206	2.260.889	2.214.766	2.159.669	2.059.251	1.955.552	1.740.668	1.608.344	1.369.820	1.130.309	828.729	701.525
Crediti commerciali	-	-	-	-	-	-	40.000	40.000	80.000	120.000	200.000	200.000
Rimanenze	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	108.571	108.571	177.143	245.714	382.857	382.857
<b>Totale attività correnti</b>	2.351.206	2.300.889	2.254.766	2.199.669	2.099.251	1.995.552	1.889.239	1.756.915	1.626.963	1.496.023	1.411.586	1.284.382
Attività immobilizzate	196.000	206.000	211.000	216.000	239.000	250.000	260.000	278.000	296.000	309.500	309.500	328.000
Meno: fondo ammortamento	(3.267)	(6.700)	(10.217)	(13.817)	(17.800)	(21.967)	(26.300)	(30.933)	(35.867)	(41.025)	(46.183)	(51.650)
<b>Attivo netto immobilizzato</b>	192.733	199.300	200.783	202.183	221.200	228.033	233.700	247.067	260.133	268.475	263.317	276.350
	2.543.939	2.500.189	2.455.549	2.401.852	2.320.451	2.223.585	2.122.939	2.003.982	1.887.096	1.764.498	1.674.903	1.560.732
Passività e patrimonio netto												
Debiti commerciali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Risconti	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500
Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale passività correnti</b>	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500
Debiti a termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti per contratti di affitto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capitale versato	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000
Utili non distribuiti	(68.561)	(112.311)	(156.951)	(210.648)	(292.049)	(388.915)	(489.561)	(608.518)	(725.404)	(848.002)	(937.597)	(1.051.768)
<b>Totale patrimonio netto</b>	2.501.439	2.457.689	2.413.049	2.359.352	2.277.951	2.181.085	2.080.439	1.961.482	1.844.596	1.721.998	1.632.403	1.518.232
	2.543.939	2.500.189	2.455.549	2.401.852	2.320.451	2.223.585	2.122.939	2.003.982	1.887.096	1.764.498	1.674.903	1.560.732

## 8.2 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE PER IL PRIMO ANNO

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
<b>Ricavi netti</b>	-	-	-	-	-	-	40.000	40.000	80.000	120.000	200.000	200.000
Meno:												
Costo del venduto	-	-	-	-	-	-	25.000	24.000	46.000	71.000	116.000	116.000
<b>Margine lordo</b>	-	-	-	-	-	-	15.000	16.000	34.000	49.000	84.000	84.000
<b>Margine lordo %</b>	-	-	-	-	-	-	37.50%	40.00%	42.50%	40.83%	42.00%	42.00%
Costi operativi												
Marketing	5.618	9.934	9.934	9.933	22.883	31.516	35.833	35.833	40.150	48.783	48.783	61.734
Finanza e amministrazione	9.163	9.163	9.747	9.747	9.747	9.747	9.747	9.747	10.038	10.038	10.038	10.330
Progettazione/R&D	21.603	34.643	34.643	43.337	52.030	56.377	69.417	82.457	86.803	95.497	95.497	104.190
Produzione	4.983	4.983	4.983	4.983	10.378	12.177	12.177	17.572	22.967	24.765	24.765	26.563
Totale spese operative	41.367	58.723	59.307	68.000	95.038	109.817	127.174	145.609	159.958	179.083	179.083	202.817
Spese per interessi su <i>leasing</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altre spese per interessi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri proventi (oneri)	15.306	14.973	14.667	14.303	13.637	12.951	11.527	10.651	9.072	7.485	5.488	4.646
<b>Utile lordo</b>	(26.061)	(43.750)	(44.640)	(53.697)	(81.401)	(96.866)	(100.647)	(118.958)	(116.886)	(122.598)	(89.595)	(114.171)
Imposte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utile (perdita) netta</b>	(26.061)	(43.750)	(44.640)	(53.697)	(81.401)	(96.866)	(100.647)	(118.958)	(116.886)	(122.598)	(89.595)	(114.171)

### 8.3 PREVISIONE DI CASSA SU BASE MENSILE PER IL PRIMO ANNO

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
<b>Cassa iniziale</b>	70.000	2.311.206	2.260.889	2.214.766	2.159.669	2.059.251	1.955.552	1.740.668	1.608.344	1.369.820	1.130.309	828.729
Più:												
Entrate di cassa	2.500.000	-	-	-	-	-	-	40.000	40.000	80.000	120.000	200.000
Altro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interessi	15.306	14.973	14.667	14.303	13.637	12.951	11.527	10.651	9.072	7.485	5.488	4.646
<b>Cassa disponibile</b>	2.585.306	2.326.179	2.275.556	2.229.069	2.173.306	2.072.202	1.967.079	1.791.319	1.657.416	1.457.305	1.255.797	1.033.375
Acquisti in contanti	236.000	10.000	5.000	5.000	23.000	11.000	103.571	42.000	132.571	153.070	253.143	134.500
Costi operativi di cassa	38.100	55.290	55.790	64.400	91.055	105.650	122.840	140.975	155.025	173.926	173.925	197.350
Pagamenti per <i>leasing</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi per interessi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Esborso totale	274.100	65.290	60.790	69.400	114.055	116.650	226.411	182.975	287.596	326.996	427.068	331.850
<b>Cassa netta disponibile</b>	2.311.206	2.260.889	2.214.766	2.159.669	2.059.251	1.955.552	1.740.668	1.608.344	1.369.820	1.130.309	828.729	701.525

#### 8.4 STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE SU BASE MENSILE PER IL SECONDO ANNO

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
<b>Assets</b>												
Cassa/Titoli a breve	635.693	2.834.082	2.685.647	2.505.758	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000
Crediti commerciali	240.000	360.000	400.000	480.000	560.000	680.000	760.000	800.000	880.000	920.000	1.000.000	1.080.000
Rimanenze	451.429	657.143	725.714	862.714	1.000.000	1.205.715	1.342.857	1.411.429	1.548.571	1.617.143	1.754.286	1.891.428
<b>Totale attività correnti</b>	1.327.122	3.851.225	3.811.361	3.848.472	4.080.000	4.405.715	4.622.857	4.731.429	4.948.571	5.057.143	5.274.286	5.491.428
Attività immobilizzate	353.500	353.500	359.500	362.000	362.000	370.500	370.500	375.500	381.500	386.500	398.500	398.500
Meno: fondo ammortamento	(57.542)	(63.433)	(69.425)	(75.458)	(81.492)	(87.667)	(93.842)	(100.100)	(106.458)	(112.900)	(119.542)	(126.183)
<b>Attivo netto immobilizzato</b>	295.958	290.067	290.075	286.542	280.508	282.833	276.658	275.400	275.042	273.600	278.958	272.317
	1.623.080	4.141.292	4.101.436	4.135.014	4.360.508	4.688.548	4.899.515	5.006.829	5.223.613	5.330.743	5.553.244	5.763.745
Passività e patrimonio netto												
Debiti commerciali	205.715	308.571	342.857	411.285	480.000	582.858	651.429	685.715	754.286	788.572	857.143	925.714
Risconti	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500
Altri debiti	-	-	-	-	177.309	369.345	433.280	450.586	469.075	419.558	395.671	339.987
<b>Totale passività correnti</b>	248.215	351.071	385.357	453.785	699.809	994.703	1.127.209	1.178.801	1.265.861	1.250.630	1.295.314	1.308.201
Debiti a termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti per contratti di affitto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capitale versato	2.570.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000
Utili non distribuiti	(1.195.135)	(1.279.779)	(1.353.921)	(1.388.771)	(1.409.301)	(1.376.155)	(1.297.694)	(1.241.972)	(1.112.248)	(989.887)	(812.070)	(614.456)
<b>Totale patrimonio netto</b>	1.374.865	3.790.221	3.716.079	3.681.229	3.660.699	3.693.845	3.772.306	3.828.028	3.957.752	4.080.113	4.257.930	4.455.544
	1.623.080	4.141.292	4.101.436	4.135.014	4.360.508	4.688.548	4.899.515	5.006.829	5.223.613	5.330.743	5.553.244	5.763.745

## 8.5 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE PER IL SECONDO ANNO

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
<b>Ricavi netti</b>	240.000	360.000	400.000	480.000	560.000	680.000	760.000	800.000	880.000	920.000	1.000.000	1.080.000
Meno:												
Costo del venduto	(139.200)	(201.600)	(224.000)	(259.200)	(313.600)	(353.600)	(387.600)	(440.800)	(440.000)	(478.400)	(490.000)	(550.800)
<b>Margine lordo</b>	100.800	158.400	176.000	220.800	246.400	326.400	372.400	359.200	440.000	441.600	510.000	529.200
<b>Margine lordo %</b>	42.00	44.00	44.00	46.00	44.00	48.00	49.00	44.90	50.00	48.00	51.00	49.00
Costi operativi												
Marketing	70.367	70.367	74.683	79.000	79.650	95.223	95.223	104.576	109.253	113.930	123.283	95.283
Finanza e amministrazione	28.822	25.702	25.702	25.701	26.091	26.967	26.967	26.967	26.967	26.967	26.967	26.967
Progettazione/R&D	117.230	117.230	117.230	117.230	125.745	129.515	129.515	129.515	129.515	134.332	134.332	134.332
Produzione	31.958	31.958	33.757	33.757	33.757	37.805	37.805	37.805	39.728	39.728	43.575	43.575
Totale spese operative	248.377	245.257	251.372	255.688	265.243	289.510	289.510	298.863	305.463	314.957	328.157	300.157
Spese per interessi su <i>leasing</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altre spese per interessi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri proventi (oneri)	4.210	2.213	1.230	38	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utile lordo</b>	(143.367)	(84.644)	(74.142)	(34.850)	(18.843)	36.890	82.890	60.337	134.537	126.643	181.843	229.043
Imposte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.808.586	-	-
<b>Utile (perdita) netta</b>	(143.367)	(84.644)	(74.142)	(34.850)	(18.843)	36.890	82.890	60.337	134.537	(3.681.943)	181.843	229.043

## 8.6 PREVISIONI DI CASSA SU BASE MENSILE PER IL SECONDO ANNO

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
<b>Cassa iniziale</b>	701.525	635.693	2.834.082	2.685.647	2.505.758	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000
Più:												
Entrate di cassa	200.000	240.000	360.000	400.000	480.000	560.000	680.000	760.000	800.000	880.000	920.000	1.000.000
Altro	-	2.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interessi	4.210	2.213	1.230	38	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Cassa disponibile</b>	905.735	3.377.906	3.195.312	3.085.685	2.985.758	3.080.000	3.200.000	3.280.000	3.320.000	3.400.000	3.440.000	3.520.000
Acquisti in contanti	27.557	305.459	264.285	330.272	382.171	464.957	456.171	480.086	514.571	517.686	570.572	619.372
Costi operativi con esborso	242.485	238.365	245.380	249.655	83.587	95.043	223.829	279.914	285.429	362.314	349.428	380.628
Pagamenti per <i>leasing</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi per interessi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Esborso totale	270.042	543.824	509.665	579.927	465.758	560.000	680.000	760.000	800.000	880.000	920.000	1.000.000
<b>Cassa netta disponibile</b>	635.693	2.834.082	2.685.647	2.505.758	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000

## 8.7 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE PER I PRIMI CINQUE ANNI

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Ricavi netti</b>	680.000	8.160.000	18.400.000	36.200.000	54.000.000
Meno:					
Costo del venduto	(398.000)	(4.278.800)	(9.384.000)	(18.462.000)	(27.540.000)
<b>Margine lordo</b>	282.000	3.881.200	9.016.000	17.738.000	26.460.000
<b>Margine lordo %</b>	41.47	47.56	49.00	49.00	49.00
Costi operativi					
Marketing	360.933	1.135.840	2.651.580	3.913.440	4.906.940
Finanza e amministrazione	117.252	351.809	960.416	1.186.207	1.382.108
Progettazione/R&D	776.493	1.515.720	2.445.380	3.518.300	5.696.600
Produzione	171.297	445.208	1.064.100	1.502.880	2.370.280
<b>Totale spese operative</b>	<b>1.425.975</b>	<b>3.448.577</b>	<b>7.121.476</b>	<b>10.120.827</b>	<b>14.355.928</b>
Spese per interessi su leasing	-	-	-	-	-
Altre spese per interessi	-	-	-	-	-
Altri proventi (oneri)	134.706	7.691	-	-	14.863
<b>Utile lordo</b>	<b>(1.009.269)</b>	<b>440.314</b>	<b>1.894.524</b>	<b>7.617.173</b>	<b>12.118.935</b>
Imposte	-	-	669.069	3.808.586	6.059.467
<b>Utile (perdita) netta</b>	<b>(1.009.269)</b>	<b>440.314</b>	<b>1.225.455</b>	<b>3.808.587</b>	<b>6.059.468</b>

## 8.8 STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE PER I PRIMI CINQUE ANNI

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Assets</b>					
Cassa/Titoli a breve	701.525	2.520.000	2.520.000	2.520.000	4.744.294
Crediti commerciali	200.000	1.080.000	1.840.000	3.620.000	5.400.000
Rimanenze	382.857	1.891.428	2.668.571	5.211.428	7.754.285
<b>Totale attività correnti</b>	1.284.382	5.491.428	7.028.571	11.351.428	17.898.579
Attività immobilizzate	328.000	398.500	691.000	1.601.000	2.528.500
Meno: fondo ammortamento	(51.650)	(126.183)	(257.383)	(545.383)	(1.008.383)
<b>Attivo netto immobilizzato</b>	276.350	272.317	433.617	1.055.617	1.520.117
	1.560.732	5.763.745	7.462.188	12.407.045	19.418.696
Passività e patrimonio netto					
Debiti commerciali	-	925.714	1.314.286	2.585.714	3.857.143
Risconti	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500
Altri debiti	-	339.987	454.403	319.245	-
<b>Totale passività correnti</b>	42.500	1.308.201	1.811.189	2.947.459	3.899.643
Debiti a termine	-	-	-	-	-
Debiti per contratti di affitto	-	-	-	-	-
Capitale versato	2.570.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000
Utili non distribuiti	(1.051.768)	(614.456)	580.999	4.389.586	10.449.053
<b>Totale patrimonio netto</b>	1.518.232	4.455.544	5.650.999	9.459.586	15.519.053
	1.560.732	5.763.745	7.462.188	12.407.045	19.418.696

## Documento di presentazione del business plan

Uno speciale ringraziamento alla PricewaterhouseCoopers SpA per gli input forniti in questa presentazione.

(Nome della compagnia)

(Nome da contattare)

(Indirizzo: Via, Città, Stato) Tel: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Indirizzo Web: \_\_\_\_\_

---

### **Management:**

Amministratore Delegato

Direttore *Vendite e marketing*

Direttore *sviluppo del prodotto*

*Etc.*

### **Settore:**

#### **Numero di dipendenti:**

(indicare il numero).

**Banca:** (indicare il nome).

**Revisore futuro:** (indicare il nome).

**Studio legale:** (indicare il nome).

#### **Ammontare del**

#### **finanziamento ottenuto:**

(indicare l'ammontare).

#### **Investitori attuali:**

(ammontare investito)

*Venture capitalist,*

*investitori privati, banche di investimento, o fondi personali.*

**Usi dei fondi:** *sviluppo del prodotto, mercato/vendite, distribuzione, etc.*

**Descrizione del business:** descrivere brevemente la natura generale della società. Da questa sezione l'investitore deve essere convinto dell'unicità del business ed avere una chiara idea del mercato nel quale la società opererà.

---

**Background della società:** fornire una breve sintesi del background della società.

---

**Management:** lista del Management con le esperienze più importanti.

---

**Prodotti/servizi:** comunicare all'investitore che la compagnia ed il prodotto soddisfano pienamente un bisogno del mercato. Le caratteristiche che offre il prodotto e la società a parte la concorrenza che deve essere identificata (vantaggio competitivo).

---

**Teconologia/ Know how speciali:** in questa sezione, il più importante aspetto del prodotto che può essere protetto dal corrente IP o dal brevetto. Mettere in evidenza come la vostra offerta sia diversa e sia in grado di creare una barriera all'entrata per i potenziali concorrenti.

---

**Mercato:** fornire una chiara descrizione dell'obiettivo di mercato, e alcuni segmenti di mercato che possono trovarsi all'interno dello stesso. Includere il mercato potenziale ed il tasso di crescita. Inoltre, menzionare in questa sezione il modello dei ricavi.

---

**Canali di distribuzione:** indicare quali sono i canali utilizzati per consegnare i prodotti /servizi nel vostro mercato target (sito web, forza di vendite diretta, partners commerciali, etc).

---

**Concorrenza:** lista di alcuni concorrenti diretti e indiretti attuali o potenziali. Descrivere brevemente l'evoluzione competitiva e le dinamiche del mercato rilevante nel quale si opererà.

---