

**FACOLTA' DI ECONOMIA**

**Cattedra di Economia e Gestione delle imprese**

**BUSINESS PLANNING: LO START-UP DI UN'IMPRESA  
DI INCOMING TURISTICO PER LA VALORIZZAZIONE  
DEL SETTORE CERAMICO**

**RELATORE**

Prof. Renato Mele

**CANDIDATO**

Emanuela Alessandro

Matr. 134411

Anno accademico 2007 - 2008

# INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
CAPITOLO 1: DALL'IDEA ALL'IMPRESA	pag. 4
1.1 L'imprenditore e l'impresa	pag. 4
1.2 L'idea d'impresa	pag. 6
1.3 Idea d'impresa e fattori di contesto	pag. 13
1.4 Il processo di attuazione: dall'idea all'impresa	pag. 16
CAPITOLO 2: LO STRUMENTO DEL BUSINESS PLAN	pag. 20
2.1 Il business plan: aspetti definatori	pag. 20
2.2 Le funzioni del business plan	pag. 22
2.3 La struttura tipica del business plan	pag. 27
CAPITOLO 3: BUSINESS PLANNING: LO START-UP DI UN'IMPRESA DI INCOMING TURISTICO PER LA VALORIZZAZIONE DEL SETTORE CERAMICO	pag. 32
3.1 La società	pag. 32
3.2 I servizi offerti	pag. 35
3.3 Analisi del settore:	pag. 36
a) Il quadro macro-economico di riferimento	pag.36
b) Le nuove opportunità legislative	pag.37
c) La stagione turistica 2007 in Italia	pag. 39
3.4 Il mercato di riferimento e le prospettive di crescita	pag. 44
a) Il turismo in Campania	pag. 44
b) La provincia di Salerno	pag. 52
3.5 Analisi della Concorrenza	pag. 56
3.6 Le strategie di Marketing	pag.57
3.6.1 Il mercato target	pag.57
3.6.2 Segmentazione dei turisti	pag. 58
3.6.3 Posizionamento	pag. 62
3.6.4 Marketing mix	pag. 63
3.7 Piano Operativo	pag. 65
3.8 Organizzazione interna	pag. 66
3.9 Il piano di finanziamento	pag. 66
3.10 Proiezioni Economico-Finanziarie	pag. 67
BIBLIOGRAFIA	pag.72

# INTRODUZIONE

Il lavoro di tesi sul tema dell'avvio d'impresa nel settore turistico nasce da diversi elementi personali e di contesto che hanno supportato e stimolato la scelta. *In primis*, la Campania è una regione dotata di risorse naturali e artistiche di grande rilievo ma che non sempre sono adeguatamente sfruttate e pubblicizzate. Questo è ancora più evidente se si considera la provincia di Salerno (in cui vivo), ricca di tradizioni e di opere che potrebbero essere utilizzate per migliorare la *destination image* di questi luoghi ed incrementare i flussi turistici, magari legandoli ad alcuni elementi specifici come ad esempio la tradizione ceramica.

Inoltre il legame con l'impresa familiare, la *Ceramica Pinto srl*, che si occupa di ceramica dal 1850 e che ha acquisito ormai una posizione consolidata nella tradizione ceramica vietrese, basata su una rete di relazioni, esperienze e know how consolidate. A ciò si aggiunge la volontà di "continuare" lungo la scia della tradizione familiare, apportando elementi di novità al business attuale.

Da queste considerazioni nasce la *business idea*: uno spin-off aziendale che si occupi di incoming turistico offrendo un viaggio nel mondo della ceramica con una partecipazione attiva dei turisti, coinvolti nelle fasi della lavorazione e guidati nella ricostruzione storico-artistica della ceramica vietrese.

Mettersi in proprio, tuttavia, è una scelta rischiosa che non può prescindere da un'attenta analisi delle opportunità che il mercato offre e dei pericoli cui si va incontro. Rispetto al passato, l'imprenditore ha la necessità di entrare preparato nell'arena competitiva, consapevole del fatto che imparare sul campo e dai propri errori non sempre garantisce la sopravvivenza. La pianificazione strategica, l'analisi *ex ante* delle opportunità esterne unita alla valutazione delle proprie risorse possono aumentare le possibilità di sopravvivenza. L'imprenditore deve quindi studiare le fonti di opportunità e analizzare la sua business idea attraverso un processo razionale di valutazione.

Avere un'idea imprenditoriale non è altro che il primo passo per lo start-up di un'impresa. La realizzazione non è certo facile, ma può essere meglio

compresa attraverso lo strumento del business plan, documento in grado di esplicitare l'idea in termini di fattibilità, rischiosità e profittabilità. Il processo di business planning può collocarsi immediatamente dopo l'individuazione dell'idea imprenditoriale e la volontà di mettere a punto l'idea stessa in termini di ricaduta patrimoniale, economica e finanziaria.

Il business plan rappresenta dunque uno strumento efficace e indispensabile nella creazione di una nuova impresa. La stesura di un piano preventivo permette di: apportare modifiche, affinare, rivedere la propria idea, comprendere il rischio dell'investimento, stimarne i costi. Se ben fatto, il Business plan rappresenta il principale documento sul quale i potenziali investitori e finanziatori (banche, istituti di credito, società di venture capital etc.) fonderanno la propria decisione di investimento.

La tesi è strutturata in tre capitoli. Nel primo capitolo viene analizzato il processo che parte dalla business idea fino ad arrivare allo start-up aziendale. L'idea, per quanto rappresenti un elemento indispensabile per la creazione d'impresa, non è sufficiente da sola ad ottenere il successo. È un elemento che deve essere letto congiuntamente ad altre variabili come ad esempio le risorse finanziarie e le competenze manageriali di cui si dispone. A questo proposito è stato evidenziato il ruolo dell'imprenditore, delle caratteristiche che lo contraddistinguono e che sono necessarie per entrare e sopravvivere nel mercato. Vengono poi considerati i fattori ambientali con cui l'imprenditore si interfaccia e che influenzano la genesi dell'impresa.

Il secondo capitolo definisce lo strumento del business plan indicandone le caratteristiche e le funzioni. Il piano d'impresa ha una utilità sia interna che esterna: nel primo caso permette all'imprenditore di avere una visione di insieme chiara e sistematica, in modo da valutare la bontà della business idea; nel secondo caso l'utilità può essere definita esterna poiché il piano è redatto per ottenere finanziamenti. Il business plan quindi è uno strumento utile se non addirittura indispensabile. A supporto di questa tesi esistono degli studi che dimostrano la correlazione positiva tra l'attività di business planning e il buon esito dell'iniziativa imprenditoriale.

Il terzo capitolo è la redazione del business plan per l'impresa "Le Sirene di  $\beta$  S.a.s.", società di incoming turistico di recente costituzione (2006) con sede a Vietri sul Mare. Lo schema seguito è quello tipico del business plan, a cui sono state apportate delle modifiche poiché si tratta di una società di servizi turistici. Viene analizzato il settore turistico in Italia e in Campania, individuando le opportunità legislative e socio-economiche sia a livello nazionale che a livello regionale. Vengono individuate le caratteristiche della struttura competitiva in cui la costituenda azienda intende operare e le conseguenti strategie commerciali da adottare. Nel piano di marketing è individuato il segmento target, rifacendosi ad una segmentazione effettuata dall'Osservatorio turistico della Campania; è descritto il marketing mix con particolare attenzione al web marketing. Seguono il piano del personale, quello degli investimenti e dei finanziamenti e in ultimo le proiezioni economico finanziarie.

# CAPITOLO 1

## DALL'IDEA ALL'IMPRESA

### *1.1 L'imprenditore e l'impresa*

Nel 2002 le imprese italiane dell'industria e dei servizi di mercato (escluso il comparto dell'intermediazione monetaria e finanziaria) sono oltre 4,1 milioni di unità (dati ISTAT).

La struttura dimensionale è la seguente: il 94,9% ha meno di dieci dipendenti, il 4,5% tra 10 e 49 dipendenti e lo 0,5% tra i 50 e 249 dipendenti. Solo lo 0,1% ha più di 250 dipendenti. Questi dati dimostrano che la piccola impresa svolge nel sistema italiano un importante ruolo di stimolo della concorrenzialità nei confronti di quelle più grandi, di creatrice di opportunità di nuove professionalità contro la standardizzazione propria delle imprese maggiori, di vivaio delle capacità imprenditoriali che genereranno le nuove grandi imprese del futuro, di supporto alle grandi imprese con la fornitura di servizi e beni spesso innovativi.

Diviene quindi molto importante comprendere qual è il gene da cui essa prende vita ed il meccanismo che porta alla sua nascita.

Alla base della nuova e piccola impresa c'è, nella grande maggioranza dei casi, l'imprenditore, una figura professionale dotata di specifici requisiti (Parente, 2004). Un primo requisito è quello della propensione al rischio: la capacità di assumere in proprio rischi economici non assicurabili è un carattere di fondamentale importanza in un'economia come quella attuale, caratterizzata da incertezza e turbolenza. L'imprenditore deve avere la caratteristica di saper leggere segnali anche deboli di possibili evoluzioni dell'ambiente (tecnologico, di mercato, sociologico, politico) a dare una risposta anticipativa in termini di prodotto/servizio, di processo, di sistema organizzativo. Deve essere in grado di cogliere *l'opportunità imprenditoriale*. Per opportunità imprenditoriale si intende:

“...una situazione per cui nuovi beni o servizi, nuove materie prime, nuovi processi produttivi e organizzativi possono essere introdotti ed i loro frutti venduti ad un prezzo superiore al costo di produzione...”

(Shane, Venkataraman, 2000)

Secondo Schumpeter “la caratteristica che definisce l'imprenditore è data semplicemente dal fare cose nuove o dal fare cose già fatte in modo nuovo (innovazione)...” (Schumpeter, *The creative response in economic history*, *Journal of Economic History*, vol.7, November 1947). Un'impresa, specie se piccola, deve incessantemente perseguire opportunità imprenditoriali, è una condizione base della sua sopravvivenza. Una grande azienda, infatti, può “durare” più a lungo anche senza innovare, facendo leva su maggiori risorse economiche oltre che sulla maggiore capacità di influire a proprio vantaggio sull'ambiente esterno. Protagonista dell'economia di mercato intesa come un sistema attraverso il quale si manifestano gli stimoli necessari per il progredire è l'imprenditore di Kirzner (1973), imprenditore che non è mero esecutore di uno schema preordinato ma diventa invece lo scopritore per eccellenza. E' importante sottolineare come l'atto imprenditoriale non vada tanto identificato nella invenzione di ciò che prima non esisteva o che fino a quel momento esisteva, ma non era noto; quanto nel "vedere" realtà già presenti, ma non ancora percepite da altri imprenditori come opportunità di crescita. Ciò vuol dire che non occorre necessariamente pensare ad un nuovo prodotto ma è sufficiente magari ripensare ad un vecchio prodotto proponendolo in un nuovo mercato (Parente, 2004).

Inoltre affinché l'opportunità imprenditoriale possa essere presa in considerazione è necessario che rispetti il principio di economicità: almeno potenzialmente deve dare un ritorno economico superiore al costo di produzione. Il ritorno economico è un aspetto chiave ed è guidato dall'incertezza.

Dalla capacità di intravedere possibili opportunità di business discende un'ulteriore caratteristica dell'imprenditore, la decisione, lo spirito di iniziativa, la forte volontà di realizzare un'idea di business.

Gli studiosi hanno elaborato diverse teorie sul rapporto imprenditore-impresa che possono essere riassunte in due posizioni: la prima secondo cui gli elementi di imprenditorialità pervadono tutta l'impresa e le persone che la compongono; la seconda che invece identifica l'imprenditore con il soggetto che gestisce in proprio il rischio del patrimonio personale, della reputazione e posizione sociale. Per le dimensioni aziendali minori prevale la seconda teoria, essendo più aderente alla realtà osservabile: nella maggior parte dei casi vi è una netta identificazione della risorsa imprenditoriale con la persona che decide di avviare la nuova impresa.

Alla base dello sviluppo di nuove imprese vi sono senza dubbio i fattori ambientali. I fattori ambientali possono essere suddivisi in due macroclassi:

- Fattori del contesto generale: esercitano un maggiore condizionamento nella fase iniziale della scelta di intraprendere;
- Fattori dell'ambito competitivo: rappresentano il sistema di vincoli entro i quali definire le scelte successive di obiettivi strategici e modalità di realizzazione dell'iniziativa.

## ***1.2 L'idea d'impresa***

L'idea d'impresa, che viene indicata nel gergo economico - aziendale come business idea, nasce essenzialmente dal recepimento di un bisogno non soddisfatto o soddisfatto solo parzialmente, attraverso un'offerta di prodotti/servizi. L'obiettivo che ci si pone attraverso la nuova idea di impresa è quindi quello di colmare la soddisfazione del bisogno insoddisfatto o soddisfarlo in modo migliore (Alberto Dell'Acqua, 2001).

Per creare una nuova impresa è opportuno che il bisogno considerato presenti caratteri di continuità e ripetitività, in modo da richiedere la formazione di un'attività continuativa rivolta alla sua soddisfazione. L'impresa nasce,



infatti, per definizione, come organizzazione di un'attività economica in grado di perdurare nel tempo.

Un'idea di business per avere prospettive di successo nell'attuale scenario competitivo deve produrre un cambiamento, rispetto all'esistente, del modo di produrre valore a partire dalle risorse esistenti, siano esse finanziarie, umane, tecnologiche. Se la ricerca di possibili idee di business è sinonimo di ricerca di idee innovative, le metodologie applicabili sono quelle che, partendo dall'identificazione dei segnali, trasformino le informazioni in business idea, attraverso un processo di generazione – individuazione - analisi. I segnali non presentano idee di business elaborate e realizzabili, ma indicano aree di opportunità attraverso l'organizzazione ed elaborazione di informazioni e dati (Testa, 1992).

L'idea rappresenta un presupposto molto importante per la scelta imprenditoriale anche se non è sufficiente a creare un'impresa di successo. E' un elemento che va letto congiuntamente ad altri elementi essenziali, come le competenze tecniche e manageriali, le risorse finanziarie e materiali, l'impegno nel realizzare il progetto d'impresa. Ciò significa che è necessario verificare a priori la coerenza fra idea, progetto e realizzatore: la fase di selezione dell'opportunità e di progettazione di fattibilità è l'occasione più importante di apprendimento per il neo-imprenditore e di esame delle proprie attitudini, capacità, aspettative.

Non va però trascurato che, anche prima di giungere alla progettazione dell'iniziativa imprenditoriale, già nel processo di individuazione dell'idea l'aspirante imprenditore deve assumere alcune scelte e compiere alcune valutazioni circa la bontà dell'idea imprenditoriale, che necessitano di un quadro concettuale e metodologico di riferimento.

Se si suppone che il processo di generazione/individuazione delle idee di business abbia fornito risultati positivi, si tratta di affrontare il nodo della valutazione delle idee emerse come possibili opportunità, per verificare su quale puntare, in via preventiva rispetto al vero e proprio studio di fattibilità.

Questa fase di valutazione non è semplice, ancora meno per il non imprenditore: se infatti egli già in partenza ha un'idea alla quale sia particolarmente affezionato, deve recuperare per quanto possibile l'oggettività del giudizio, ad evitare che l'elemento di compatibilità soggettiva prevalga sulla ragionevolezza. Se invece il potenziale imprenditore non è particolarmente incline a nessuna delle possibili idee di business tra le quali debba decidere, egli ha il problema di esaminarle ciascuna per la compatibilità con se stesso, dovendo farla propria ed impiantare su di essa un progetto d'impresa.

In ambedue i casi, si tratta di ancorare il processo di valutazione ad elementi non estemporanei, e tali da garantire per quanto possibile la razionalità della decisione, pur in assenza di tutti quegli elementi di convalida preventiva che solo lo studio di fattibilità può fornire. Infatti pur di fronte ad opportunità oggettivamente valutabili come interessanti, anche la soggettività intesa come rapporto tra opportunità coglibile e variabili di contesto che spingono all'iniziativa imprenditoriale, è una componente importante nella scelta dell'idea da realizzare.

Una business idea può essere valutata in base ad alcuni elementi intrinseci che la caratterizzano, che possono essere utili al neo-imprenditore per dare una prima valutazione riguardo l'oggettiva fattibilità delle iniziative. L'idea deve essere sufficientemente definita: deve essere illustrabile ad altre persone con la prospettiva che esse la comprendano e, in caso di dubbi e di richieste di spiegazioni, il presentatore deve essere in grado di fornire risposte esaurienti. Inoltre devono essere leggibili i motivi di oggettiva fattibilità. Affinché questa seconda condizione esista è necessario che l'idea abbia dei requisiti base (Testa, 1992): realizzabilità tecnica, possibilità di dimostrare che funziona, grado di innovatività, identificabilità del bisogno, contenuto di differenziazione, numerosità ed identificabilità dei clienti, numerosità ed identificabilità dei concorrenti.

- **Realizzabilità tecnica** : si tratta di verificare, in via largamente preventiva e senza ricorso a sofisticate analisi di ordine tecnico-progettuale, se l'idea in

esame sia effettivamente realizzabile. In caso questa riguardi un nuovo modo di soddisfare una domanda già esistente, è opportuno fare riferimento a fonti di know how di valutabile attendibilità, sia per quanto riguarda la tecnologia che i mercati. Nel caso invece si tratti di soddisfare nuovi bisogni, è da valutare in primissima approssimazione quale sia il grado di appetibilità del nuovo prodotto o servizio offerto;

- **Possibilità di dimostrare che funziona:** questo concetto è di carattere abbastanza generale, ma ha una grande importanza, non soltanto per la business idea che riguardi un nuovo prodotto o servizio, ma anche per quella che si riferisce ad un'imitazione creativa di qualcosa di già esistente. La dimostrazione non concerne soltanto la funzionalità materiale del bene o servizio che si intende realizzare, ma anche la linearità e la poca macchinosità dell'idea nel suo complesso;
- **Grado di innovatività:** non è detto che la business idea debba essere innovativa in senso assoluto, anche se è sempre più difficile nell'attuale situazione competitiva che il successo premi iniziative che non associno all'imitazione un certo grado di differenziazione nei prodotti o servizi rispetto alla concorrenza già presente. Quello che è importante, nello stadio di definizione e valutazione dell'idea, è di poterne definire oggettivamente il grado di innovatività rispetto all'offerta che il mercato già conosce e sperimenta. Se questo esame è condotto con obiettività, consente anche di comprendere se l'innovazione proposta sia percepibile da parte del mercato ed adeguatamente valorizzabile;
- **Identificabilità del bisogno:** ad ogni idea di business dovrebbe corrispondere con chiarezza il bisogno di cui si propone la soddisfazione. È importante capire quali siano i motivi per cui i clienti potenziali dovrebbero acquistare il prodotto o il servizio che si vuole realizzare. Potrebbe risultare,

nel momento in cui si cerchi di valutare la tipologia di bisogno a cui l'offerta si rivolge, che l'idea non sia sufficientemente chiara;

- **Contenuto di differenziazione:** si tratta di identificare in prima approssimazione quali siano gli elementi che rendano la business idea migliore di quelle che già sono state realizzate. Il concetto può coincidere o meno con quello dell'innovazione. Quello che deve risultare chiaro, da questa specifica valutazione, è il motivo ( o i motivi, se ve n'è più di uno) che dovrebbe indurre il cliente potenziale a preferire l'offerta che la nuova impresa va a realizzare rispetto a quella già presente sul mercato. Quanto più l'oggetto di differenziazione è di natura tecnologica o organizzativa, affinché il mercato potenziale lo percepisca come elemento di preferenza, è necessario che tale differenziazione si traduca in un miglioramento sensibile dell'offerta sotto il profilo della qualità, o del prezzo, o del servizio;
- **Numerosità e identificabilità dei clienti:** anche questo è un elemento oggettivo che qualifica in modo significativo la business idea. Riuscire a congetturare in questa fase se i clienti da servire siano molti o pochi, e se siano identificabili più o meno facilmente, costituisce un importante elemento di valutazione dello sforzo commerciale che la nuova iniziativa imprenditoriale richiederà, e può servire a graduarla fra le alternative possibili in funzione di questo elemento. Individuare con precisione la dimensione, la rilevanza e la distinguibilità dei clienti permette all'imprenditore e all'impresa di orientare in maniera univoca le energie e le risorse di finanziarie di cui si dispone.
- **Numerosità ed identificabilità dei concorrenti:** è questa condizione molto importante per l'eventuale convalida della business idea. Anche in questo caso, la condizione soggettiva di conoscenza del business può mettere il potenziale imprenditore in vantaggio rispetto ad altri. Poco vale la considerazione che la business idea sia assolutamente innovativa, sia perché

l'innovatività deve essere percepita come tale dal mercato e non può costituire una scorciatoia per l'analisi della concorrenza, sia perché la difesa dell'innovazione dai potenziali imitatori richiede risorse e lavoro, sia perché, infine, anche per i prodotti assolutamente innovativi esistono sostituti, più o meno perfetti, messi a disposizione del mercato. In queste condizioni, oltre alla numerosità dei concorrenti, che può anche essere un indicatore della possibilità di successo contemporaneo di più imprese sul mercato, la maggiore o minore facilità di una loro identificazione dà la possibilità di valutare preventivamente le aziende con cui si aprirà eventualmente il confronto competitivo.

Se gli elementi oggettivi di valutazione della business idea consentono di esaminare in prima approssimazione le potenzialità insite in essa per lo sviluppo di una nuova attività imprenditoriale, la constatazione dei modi in cui nella realtà si sviluppano le nuove iniziative imprenditoriali, e particolarmente quelle di dimensioni più contenute, mostra che l'elemento soggettivo della compatibilità fra idea e soggetto che la deve realizzare è altrettanto importante.

In questo campo entrano in gioco le motivazioni e le aspettative, la propensione al rischio, le conoscenze già maturate dall'aspirante imprenditore nella sua vita familiare, sociale, professionale, la sua capacità di immettere nell'iniziativa risorse finanziarie e di aggregare conoscenze e competenze tecnico – professionali.

Le condizioni soggettive che guidano la valutazione e selezione dell'idea di business riguardano in linea generale il profilo socio culturale, professionale e psicologico dell'aspirante imprenditore, che può essere tracciato prendendo in considerazione alcuni aspetti (Testa, 1992) : disponibilità delle risorse materiali necessarie, disponibilità delle risorse finanziarie necessarie, grado di propensione al rischio, grado di aderenza alle esperienze e competenze.

- **Disponibilità delle risorse materiali necessarie:** si tratta di valutare se la realizzazione della business idea richiede la disponibilità di immobili, terreni, altri beni fisici che l'aspirante imprenditore abbia o possa

procurarsi. La realizzazione di determinate iniziative comporta infatti la presenza di alcune componenti chiave della combinazione tecnico-produttiva. Molto spesso, questi vincoli soggettivi di disponibilità vengono tenuti in scarsa considerazione al momento della valutazione della business idea, al punto che l'aspirante imprenditore impegna tempi e risorse per studiare la fattibilità e pianificare l'iniziativa, per poi verificarne le difficoltà della realizzazione materiale;

- **Disponibilità delle risorse finanziarie necessarie:** se è vero che, in teoria, una buona idea può sempre trovare finanziatori disposti a sostenerla, è altrettanto vero che il vincolo del capitale dell'aspirante imprenditore può esercitare un condizionamento soggettivo qualora egli non sia disponibile a condividere con gli altri soggetti il dominio dell'iniziativa da realizzare. Quello che bisognerebbe evitare è da un lato la tentazione di snaturare l'idea per metterla in linea con le risorse finanziarie disponibili, dall'altra quella di realizzarla comunque, con un pesante vincolo iniziale di copertura finanziaria che potrà poi comprometterne il successo, quando non addirittura costringere l'imprenditore a cedere l'azienda appena realizzata;
- **Grado di propensione al rischio:** come è stato precedentemente detto, la definizione dell'imprenditore si basa sulla capacità di assumere rischi economici non assicurabili, cioè tali da rendere impossibile una valutazione probabilistica singola. Per questo motivo, già la scelta imprenditoriale in sé comporta la consapevolezza di dover assumere rischi, e non è pensabile che un potenziale imprenditore ponga la condizione del rischio zero. Sul piano soggettivo la valutazione della business idea in base alla disponibilità di rischio dipende da un lato dal grado di conoscenza dell'area di business (è presumibile tuttavia che chi entra in un business ne conosca bene le dinamiche), e dall'altro dall'inclinazione psicologica dell'ottimismo. Una corretta valutazione

soggettiva della propensione al rischio, in base alla quale ciascun soggetto può decidere di scegliere idee con diverse combinazioni rischio – profitto, deve portare ad escludere quelle per le quali il grado di prevedibilità del successo non sia neppure soggettivamente valutabile, ma deve anche evitare di minimizzare la stima del rischio per motivi di particolare affezione all'idea o di naturale ottimismo. In ogni caso, una riflessione su questo aspetto dovrebbe condurre a considerare incompatibili tutte quelle idee di business per le quali il soggetto non se la senta di affrontare l'impegno della realizzazione a confronto con le ragionevoli prospettive di successo;

- **Grado di aderenza alle esperienze e competenze:** l'aspirante imprenditore è portatore di un bagaglio di esperienze educative e tecnico – professionali che possono indurlo alla scelta di determinate idee che egli ritenga più congeniali con il proprio profilo formativo, ed a scartarne altre. Inoltre, le competenze di cui egli dispone, o che può aggregare intorno a sé per sua personale capacità, costituiscono una determinante del profilo tecnologico, organizzativo e commerciale che l'iniziativa assumerà. Il bagaglio di conoscenza ed esperienza da un lato limita l'incertezza indirizzando la scelta verso idee di business compatibili, dall'altro in alcuni casi vincola il potenziale imprenditore inducendolo a scartare ipotesi di cui rifiuta istintivamente l'esame.

### ***1.3 Idee di impresa e fattori di contesto***

La creazione di impresa, oltre a trovare i presupposti nella persona dell'imprenditore, trova fonti di opportunità e vincoli anche nei molteplici contesti con cui l'aspirante imprenditore si interfaccia, ovvero in tutti i condizionamenti del contesto ambientale.

Uno dei fattori ambientali che influenza la genesi dell'impresa sono le caratteristiche del mercato, in particolare il dinamismo. Per dinamismo dei mercati si intende il grado di instabilità dei mercati di riferimento, a sua volta

determinato da continui cambiamenti dei gusti e delle esigenze dei clienti. Come sottolinea Zahra (1991), i mercati dinamici sono le maggiori fonti di opportunità imprenditoriali. A loro volta le nuove esigenze nascono a seguito di cambiamenti sociali politici, economici e tecnologici (Drucker, 1985).

La seconda caratteristica dei mercati da considerare è la loro eterogeneità. Questo concetto si riferisce alla varietà di bisogni e comportamenti d'acquisto dei consumatori di riferimento (Saly, 2001). In altre parole, un mercato eterogeneo si presenta composto da un elevato numero di segmenti caratterizzati da aspettative, bisogni da soddisfare e comportamenti molto differenti fra loro. Secondo Zahra (1991), è più probabile che le opportunità imprenditoriali si sviluppino all'interno di mercati di questo tipo: da una parte la presenza di diversi bisogni induce l'impresa alla ricerca di diversi modi per soddisfarli; dall'altra, soggetti che esprimono bisogni diversi spesso chiedono all'impresa di sviluppare prodotti e servizi già erogati ad altri soggetti adattandoli alle proprie esigenze.

Sempre nell'ambito dei fattori ambientali, un altro in grado di influenzare la creazione di impresa è costituito dalle imprese già esistenti. Le ricerche di Brugnoli (Brugnoli, 1990) dimostrano che la nuova impresa nasce da un soggetto che per un periodo più o meno lungo ha lavorato all'interno di altre imprese o appartenenti ad altri imprenditori. In particolare confronta il grado di continuità tecnologica e commerciale della nuova impresa rispetto a quella di provenienza dell'imprenditore. Vengono individuate diverse tipologie di spin-off: lo spin-off in senso stretto in cui la nuova impresa si rivolge allo stesso segmento di quella di provenienza e utilizza la stessa tecnologia; quelli di tipo tecnologico in cui la stessa tecnologia è applicata a diversi segmenti; quelli di mercato in cui ci sono innovazioni sostanziali rispetto alla tecnologia utilizzata dall'impresa di provenienza; infine c'è quella che Brugnoli definisce "uscita tangenziale", cioè discontinuità assoluta rispetto alle esperienze pregresse.

Anche la cultura imprenditoriale diffusa nell'ambiente può favorire la nascita di nuove imprese. Succede, ad esempio, nei distretti industriali, ambiti territoriali circoscritti e definiti. In condizioni ambientali di questo tipo la



nascita di nuove imprese trova una spinta determinante sia nel fenomeno imitativo, sia in quello sinergico. La presenza di una cultura imprenditoriale è determinante quando l'universo delle imprese preesistenti è caratterizzato da densità di rapporti interaziendali.

Un altro fattore importante è la famiglia. La disponibilità di capitali accumulati dall'azienda di famiglia può portare alla nascita di nuove imprese. Altro elemento che favorisce nuove iniziative è legato all'opportunità e alla necessità di offrire sbocchi lavorativi alternativi ad alcuni membri della famiglia (Parente, 2004). Inoltre l'esistenza nel nucleo familiare di esperienze imprenditoriali costituisce un elemento decisivo nella scelta da intraprendere. Chi abbia in famiglia un esempio imprenditoriale non vede l'impresa come qualcosa di irrealizzabile, ma al contrario porta a considerare le esperienze vissute con più criticità, come spunti per innovare nei prodotti/servizi e nei sistemi gestionali. Tuttavia è necessario ricordare che questo fattore può anche rappresentare un vincolo, per la specificità dell'esperienza imprenditoriale o anche per l'esistenza di figure imprenditoriali negative (Testa, 1992, pagg.13-16).

L'ultimo fattore da considerare è il quadro legislativo in cui l'imprenditore deve muoversi. In Italia all'inizio degli anni 90' i rapporti tra imprese e pubbliche amministrazioni erano condizionati dall'eccesso di regolamentazione in termini di numero di leggi e soprattutto dall'eccessivo numero di autorizzazioni per l'attività di impresa, dalla lunghezza e incertezza dei tempi di rilascio delle stesse, con conseguenti costi non necessari per le imprese. Nel corso degli anni ci sono stati dei tentativi di semplificazione, concretizzatisi nello strumento dello Sportello Unico per le Attività Produttive<sup>1</sup>. La sua introduzione consente alle imprese di trattare in un solo ufficio tutte le complesse procedure correlate ai nuovi insediamenti produttivi. Oltre ai servizi amministrativi, svolge anche servizi di supporto informativo di raccolta e diffusione d'informazioni sulla normativa in vigore riguardanti lo

---

<sup>1</sup> Lo Sportello Unico risponde all'obiettivo della semplificazione configurandosi come struttura unica che segue l'intero procedimento amministrativo, acquisendo da tutti gli enti competenti le autorizzazioni necessarie e assicurando il rispetto dei tempi in linea con le esigenze dell'imprenditore.

svolgimento di attività economiche, le modalità di accesso alle agevolazioni concedibili, la struttura produttiva del territorio comunale e della regione di appartenenza. Prima di tale riforma (1998) l'Italia appariva come il paese OCSE con più elevate barriere all'imprenditorialità. Al negativo posizionamento contribuiva in maniera determinante l'elevato valore assunto dall'indicatore "oneri amministrativi allo start up". Dopo quella data, l'istituzione dello sportello unico assieme ad altre riforme di semplificazione, ha prodotto come principale risultato la riduzione dei tempi, dei costi e delle procedure per le imprese, soprattutto per quelle di nuova costituzione (Ceccacci, 2000).

#### ***1.4 Il processo di attuazione: dall'idea all'impresa***

Il processo che fa sì che la business idea si concretizzi nello start up aziendale può essere schematizzato come segue ( Figura 2 ):

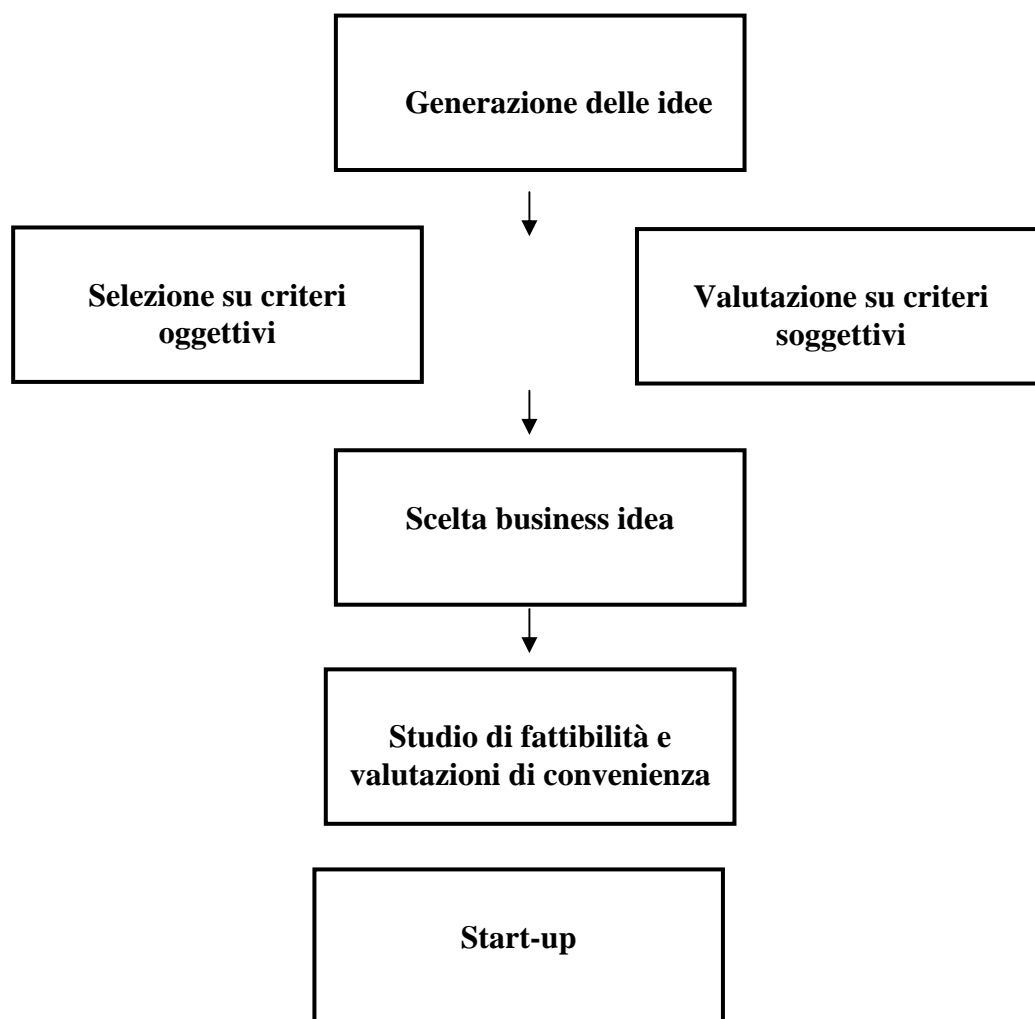


Figura 2 (Testa, 1992)

La Figura 2 mostra in tutta evidenza la complessità delle fasi e le numerosi valutazioni, sempre più complesse che occorre mettere in atto affinché una iniziale generazione di idee possa tradursi in uno start-up d'impresa vero e proprio.

L'imprenditore dal momento in cui concepisce l'idea di business ha ben chiaro dove desidera arrivare e attraverso quali strade. Possiede quella che viene definita "visione imprenditoriale". La visione imprenditoriale guida la persona nelle sue azioni, tuttavia ha un orizzonte strategico e non operativo.

Lo sviluppo di un progetto che consegue ad una scelta imprenditoriale di realizzare una propria idea di business richiede un approccio di analisi di tipo multifunzionale, che prenda in considerazione contemporaneamente aspetti di valutazione del mercato e di scelte di marketing, di opzioni tecnologiche – produttive e di soluzioni organizzative, di prospezione ed analisi economica e finanziaria. Tutte esaminate con un approccio valutativo, evidenziando il contributo che ciascuna area funzionale può offrire per giudicare la business idea.

Quindi, la fattibilità globale di un progetto per la realizzazione di una nuova impresa si basa sul giudizio di compatibilità e coerenza tra diversi aspetti. In questo senso, lo studio di fattibilità ha un ruolo di pianificazione strategica dell'iniziativa imprenditoriale.

La pianificazione esprime in maniera formale l'orientamento strategico dell'impresa. Formula gli obiettivi che devono essere raggiunti in un futuro normalmente di medio lungo termine; le azioni da attuare a tal fine, sulla base dell'analisi delle condizioni interne ed esterne rilevanti; le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative connessioni; le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema aziendale per la realizzazione delle azioni operative.

Lo studio di fattibilità può costituire un'occasione per rendere più razionale la scelta strategica dell'investimento iniziale, tramite l'individuazione delle linee dell'assetto operativo che la nuova iniziativa assumerà una volta realizzato il progetto.

Questo modo di approccio iniziale si dimostra educativo per il neo-imprenditore il quale, una volta realizzata la sua impresa, assume un'attitudine ad affrontare i problemi con sistematicità e metodo, nella convinzione che l'esame accurato e preventivo delle variabili influenti sulla decisione da prendere sia preferibile ai processi di tipo intuitivo che pure hanno fatto in passato la fortuna di tanti imprenditori. In passato infatti la carenza di supporti analitici adeguati, e la conseguente scarsa coerenza strategica delle iniziative da realizzare, era superata dalle garanzie patrimoniali che gli istituti finanziatori

richiedevano. Alla base di tale comportamento vi era una logica che sostituiva alla prospettiva di successo dell'iniziativa imprenditoriale, la più tranquilla e meno problematica prospettiva di rientro dell'istituto finanziatore in caso d'insuccesso dell'iniziativa finanziata (Testa, 1992 pagg. 55-66).

Tuttavia ancora oggi nascono nuove imprese senza nessun supporto significativo di analisi, ed i processi di realizzazione in questi casi sono abbastanza intuitivi. Molti imprenditori sono piuttosto restii a formalizzare le proprie idee avvalendosi di un documento scritto. Tuttavia, l'aumentata complessità dello scenario competitivo e dell'ambiente tecnologico fa assistere ad insuccessi o a fasi di start-up avventurose e molto dispendiose. Si utilizza quindi lo strumento del **business plan** (Parolini, 2006).

## CAPITOLO 2

# LO STRUMENTO DEL BUSINESS PLAN

### ***2.1 Il business plan: aspetti definatori***

*“Business planning is at the core of everything we do with people who come to us [...],*

*whether it is to start a new business or expand an existing one[...]. Toward the end of each enterprise programme we invite a distinguished panel of senior bankers and venture capital providers to review and criticise each business plan presentation[...]. Perhaps the most important step in launching any new venture or expanding an existing one is the construction of a business plan.”*

*Barrow C.J., (1999)*

Il business plan è il documento che formalizza l'insieme delle analisi e delle scelte strategiche ed operative che compongono il progetto d'impresa. Il piano comprende tali obiettivi (di medio/lungo termine) e consente di gettare le fondamenta dell'impresa, garantendole la verifica delle probabilità di sopravvivenza e di sviluppo. E' inoltre un modo per specificare tutti gli aspetti inerenti al nuovo business (commerciali, tecnico-produttivi, economici finanziari): non si tratta di una semplice esposizione degli obiettivi ma è piuttosto un'analisi organica dei diversi aspetti di gestione che dà l'opportunità di apprezzare il carattere sistemico dell'azienda (Parente, 2004).

Il documento deve avere un taglio professionale e deve essere scritto in un linguaggio molto chiaro, perché sarà letto da persone che possono anche non avere alcuna conoscenza tecnica specifica nel particolare settore in cui l'impresa intende operare. Chi scrive un business plan deve sempre tener presente che i lettori cercano in esso la risposta ad una domanda fondamentale: questo progetto di impresa è abbastanza convincente da indurci a supportarlo?

Il business plan deve essere (Guzzetti, 2001):

1. Sintetico ma esauriente;
2. Comprensibile anche ai non esperti di quell'area tecnico-scientifica;
3. Credibile, cioè basato su previsioni sensate e facilmente verificabili;
4. Realista, ossia consapevole delle difficoltà che attendono l'impresa;
5. Completo in merito alle informazioni sui ritorni finanziari attesi e sul rientro degli investimenti.

Il Business plan ha un compito informativo e di guida dei processi decisionali all'interno dell'azienda e assiste l'imprenditore in un comportamento sempre reattivo agli stimoli del mondo esterno da un lato, e razionale ed efficiente a livello di gestione dall'altro.

La redazione del piano, per essere completa ed efficace, deve spesso coinvolgere nel processo di definizione dei piani operativi il personale dell'azienda. Con il *metodo imposto*, invece, è il vertice a decidere da solo gli obiettivi che l'intera organizzazione deve perseguire. In questo modo chi non partecipa è portato a non sentirsi responsabile se gli obiettivi imposti (per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale) non sono raggiunti. Si utilizza in alternativa il cosiddetto *metodo partecipativo*: i responsabili di settore incominciano il processo di pianificazione delle loro area di responsabilità. Tale approccio crea fiducia nei livelli operativi e serve a promuovere una migliore pianificazione e controllo; le previsioni sono più accurate, e la persona responsabile si sente più motivata a raggiungere gli obiettivi. Il coinvolgimento delle risorse umane è pre-requisito per il consenso sociale alla base del successo aziendale (Guzzetti, 2001)

*“The importance of having a business plan is not nested in the document itself, but rather in the commitment of management to implement and refine items foreseen by the plan, expanding on what works and modifying the business plan as events bring about change.”*

Tuttavia , è utile chiarire che non esiste una concezione unanime di business plan. Studiosi e operatori economici presentano numerosi versioni di quello che a loro parere è un business plan. In realtà il piano deve semplicemente rispettare alcuni requisiti minimi in termini di contenuto, mentre la sua forma è strettamente legata alla finalità per cui è redatto.

## ***2.2 Le funzioni del business plan***

Il business plan ha una funzione interna, consentendo all'imprenditore di valutare le possibilità di scelte alternative ed individuare i relativi costi/investimenti. Allo stesso tempo ha anche una funzione "esterna": può infatti essere in grado di convincere operatori economici non appartenenti all'impresa della credibilità del business aziendale (Parente, 2004).

La stesura di un business plan risulta particolarmente utile sotto due punti di vista: la possibilità di ottenere finanziamenti e la possibilità, per l'imprenditore/manager, di esaminare a fondo e in maniera efficace il progetto nella sua unitarietà.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il piano rappresenta per i potenziali investitori (società di venture capital, istituti di credito ed istituzioni) il documento principale sul quale basare la valutazione della proposta ricevuta e, quindi, fondare la propria decisione di investimento. In questo ambito è importante che l'imprenditore esprima con chiarezza, l'idea imprenditoriale, gli obiettivi che vuole perseguire e come li vuole perseguire. La possibilità di esaminare un business plan dettagliato e accurato può inoltre influenzare positivamente l'investitore, rassicurandolo sulle capacità e sulle serietà del proponente.

In paesi come ad esempio gli USA, questo strumento è largamente diffuso tanto da rendere in pratica impossibile un finanziamento se non si dispone di un business plan soddisfacente .

La situazione italiana è leggermente differente poiché non esiste ancora una "cultura" radicata del business plan e anche perché le società di venture capital non sono altrettanto diffuse (Parolini, 2006). Nel nostro Paese però, seppure con



qualche ritardo, questo strumento sta rapidamente acquistando maggiore importanza. Rappresenta, infatti, un passaggio obbligato per l'ottenimento di finanziamenti agevolati e un buon business plan è estremamente importante soprattutto se ci si rivolge a investitori non istituzionali (Parolini, 2006).

Tuttavia, forse ancora più importante risulta il secondo aspetto, ovvero l'importanza che la redazione del business plan riveste per l'imprenditore stesso. Attraverso la stesura di tale documento, infatti, l'imprenditore ha la possibilità di esplorare tutti gli aspetti della nuova attività, esaminando le possibili conseguenze di diverse strategie competitive, finanziarie, produttive o commerciali. L'analisi che sottostà alla redazione consente di determinare, seppure con approssimazione, le risorse umane e finanziarie indispensabili per avviare e sviluppare la nuova impresa.

Benchè il processo di stesura del business plan può comportare dei costi relativi alle analisi da compiere, anche rilevanti, non bisogna dimenticare che gli stessi costi sarebbero molto più elevati se si avviasse l'attività senza procedere ad alcuna analisi preventiva di fattibilità e senza alcun piano di attuazione.

La stesura di un piano preventivo permette quindi di (Guzzetti, 2001):

- Apportare mutamenti anche sostanziali alla propria idea imprenditoriale iniziale senza dover sostenere eccessivi costi;
- Evitare di investire capitali in attività che non presentano alcuna prospettiva di rientro;
- Evidenziare i punti chiave di successo del progetto, i punti forza e di debolezza relativi ai diversi fattori chiave;
- Confrontare i propri punti forza e di debolezza con quelli dei concorrenti in modo tale da scoprire i vincoli interni ed esterni che potrebbero impedire all'imprenditore di raggiungere il successo.

Nel caso poi l'imprenditore sia affiancato da altri soci o personaggi chiave, il business plan aiuta a :

- Testare efficacemente la motivazione, la determinazione e la capacità dei futuri collaboratori;
- Delimitare eventuali accordi o dispute tra soci;

- Considerare l'acquisto, fusione o vendita di eventuali società.

Numerose ricerche empiriche provano la correlazione positiva esistente tra lo sforzo della redazione di tale piano e le performance economico-finanziarie che si sono manifestate in seguito. Un business plan efficace indica un metodo di lavoro professionale e quindi performance positive.

Stephen C. Perry, professore associato dell'Università Gardner-Webb del North Carolina, ha condotto una ricerca con l'obiettivo di indagare l'influenza dell'attività di pianificazione sui tassi di successo/fallimento delle *small business* americane. Il campione è costituito da una selezione casuale di imprese tra quelle presenti nel database di Dun & Bradstreet. I managers di queste piccole imprese americane<sup>2</sup> intervistate sono stati rintracciati telefonicamente e hanno risposto ad un questionario di cinque domande relative alla stesura del business plan e all'ampiezza e all'accuratezza di tale documento. Si chiedeva se contenesse le previsioni di vendita, quelle del personale, dei flussi di cassa, quelle relative all'impiego dei capitali e infine se fosse stata svolta un'analisi dei concorrenti e se fossero state identificate le strategie e gli obiettivi per almeno 3 anni. Ad ogni risposta positiva viene assegnato un punto, a quella negativa 0 punti. La tabella sottostante (Tabella 2) riassume i risultati:

	<b>Imprese fallite</b>	<b>Imprese non fallite</b>
<b>Punteggio "0"</b>		
(l'impresa non ha redatto il BP)	92	98
<b>Punteggio "5"</b>		
(l'impresa ha redatto un BP accurato)	13	35

Tabella 2(Stephen C. Perry, Journal of Small Business Management 2001 39(3))

<sup>2</sup> In America le imprese con meno di 500 dipendenti sono definite small business. La nozione italiana di piccola impresa, codificata dall'UE nella Raccomandazione n.1142 del 6 maggio 2003 ed entrata in vigore nel nostro Paese con decreto legge del 18 gennaio 2005, è definita in base a tre criteri: un numero di dipendenti compreso tra 10 e 50, un fatturato o totale di bilancio compreso tra i 2 e i 10 milioni di euro, una partecipazione di non più del 25% del suo capitale o dei diritti di voto può essere detenuta da una sola impresa o da più imprese non appartenenti alla categoria delle PMI.

Riguardo alle imprese che non hanno redatto un piano (punteggio equivalente a 0), il numero delle imprese è quasi uguale, tra le fallite e non fallite. Tra le imprese che invece hanno redatto un piano accurato (punteggio equivalente a 5), invece, il numero di imprese non fallite è di molto superiore rispetto a quelle fallite, individuando così una relazione positiva tra business planning e performance aziendali (The relationship between written business plan and failure of small business in the U.S, Journal of Small Business Management, 2001 39(3) pp 201 – 208).

Lo studio di Luc Sels e Christinr Vanhoutte, della facoltà di Economia Applicata di Leuven (Belgio), focalizza la propria attenzione sul meccanismo di accesso ai finanziamenti bancari e sulla professionalità del management (vedi Figura 1).

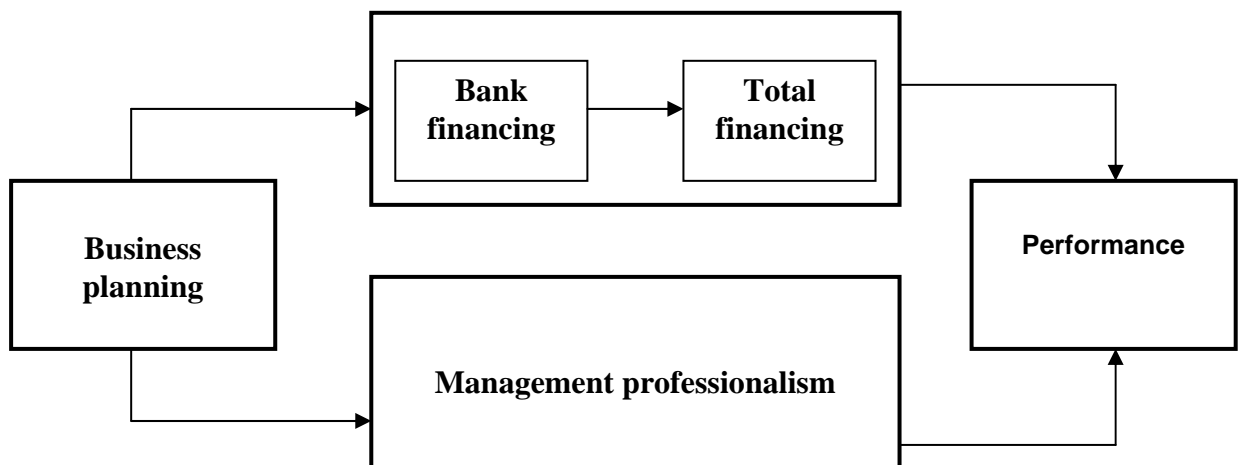


Figura 1 (Luc Sels, Christine Vanhoutte, Rivista Piccola Impresa/Small Business n.2 anno 2006)

Per quanto riguarda i finanziamenti bancari, l'importanza del business plan deriva dai problemi di asimmetria informativa delle banche, problemi ancora più accentuati se ci si trova di fronte ad una nuovo business che non dispone di dati passati a cui fare riferimento. Le informazioni relative alle

competenze dell'imprenditore ed alle prospettive di business sono difficili da ottenere o, qualora si riescano a reperire, difficili da interpretare. Il business plan rappresenta spesso il primo, e a volte il solo, contatto che hanno i finanziatori. Il comportamento di questi ultimi è influenzato anche dalle caratteristiche strutturali del documento. Infatti, un piano elaborato dà l'opportunità di avere una visione chiara e completa delle intenzioni dell'imprenditore. Quindi maggiore sarà l'accuratezza del piano e maggiore sarà la possibilità di ottenere finanziamenti di start-up. C'è inoltre una forte relazione tra l'ammontare del finanziamento e le performance. I due studiosi sostengono, infatti, che una concessione di denaro cospicua nella fase iniziale permetta strategie più ambiziose e la possibilità di commettere qualche errore senza che questi pregiudichino irrimediabilmente la riuscita dell'attività. Inoltre i finanziamenti esterni aumentano il capitale a disposizione. Questa osservazione può sembrare banale ma non lo è: nei casi di start-up gli imprenditori spesso investono la maggior parte, se non addirittura la totalità, dei propri risparmi. Spesso però non sono sufficienti a garantire il buon esito del nuovo business. In particolare, la relazione positiva tra le somme ottenute e le performance si riscontrano nel secondo anno di vita.

Il business planning può inoltre accrescere la professionalità del management: mediante una formulazione chiara e bilanciata è possibile evitare improvvisi e spiacevoli inconvenienti. Se il piano non è sufficientemente elaborato, sarà necessario investire tempo e denaro per compensare l'erronea preparazione. Ad esempio, se le proiezioni finanziarie dovessero rivelarsi sbagliate sarebbe necessario rivolgersi nuovamente alla banca per l'emissione di una somma eccedente il proprio fido, azione considerata non professionale per il management (An inquiry into the impact of pre start-up business planning on new business ventures' performance, Piccola Impresa / Small Business 2006 n.2).

L'utilità sia interna che esterna di questo strumento sembrerebbe largamente condivisa dagli studiosi entrepreneurship. Per alcuni l'estrema incertezza che caratterizza i primi passi della nuova impresa farebbe apparire

come mero esercizio lo sviluppo di piani di dettaglio molto articolati, che verranno quasi certamente smentiti dai fatti. Da questo punto di vista si arriva a sostenere che la capacità dei neo-imprenditori si qualifica come capacità di adattamento opportunistico agli eventi, piuttosto che come capacità di pianificazione ed esecuzione di una strategia predeterminata (Parente, 2004, ).

### ***2.3 La struttura tipica del business plan***

Un business plan, pur con le possibili declinazioni, si articola in alcune parti fondamentali.

Le parti che lo compongono sono:

- Impresa
- Prodotto/servizio
- Analisi strategica (ambiente, concorrenza, ecc)
- Strategie di marketing e marketing operativo
- Piani operativi (produzione, personale, ecc)
- Piano degli investimenti/finanziamenti
- Documenti economico/finanziari revisionali

- L'impresa: presentazione dell'impresa, qual è il principale campo di attività in termini di prodotti/servizi offerti e di mercati serviti e qual è la posizione competitiva attuale o quella che ci si propone di ottenere. Inoltre bisogna indicare l'ubicazione dell'impresa, la ragione sociale e l'eventuale presenza di legami o collaborazioni con altre aziende.
- Prodotti/servizi offerti: descrizione del prodotto/servizio e degli elementi che lo compongono e che lo differenziano dalla concorrenza. La realizzazione pratica di un prodotto da immettere sul mercato è il risultato di una serie di analisi economiche non sempre connesse unicamente alle valenze intrinseche di quel prodotto, ma spesso condizionate dalla strategia d'impresa bilanciata su tutto il mix d'offerta. In questa parte è descritto

anche il tipo di bisogno che si intende soddisfare, lo stadio di sviluppo del prodotto (progetto, prototipo, produzione).

L'analisi strategica si compone di:

- **Analisi dell'ambiente:** alla base di ogni nuova impresa c'è un'esigenza espressa da un gruppo di persone e/o aziende (i clienti) che non viene soddisfatta dalle imprese che attualmente operano nel mercato, o che potrebbe essere soddisfatta in maniera migliore (ad es. ad un prezzo più basso o con un servizio superiore). Pertanto l'aspirante imprenditore deve innanzi tutto chiedersi chi saranno i propri clienti, comprenderne i comportamenti d'acquisto, definirne le caratteristiche e stimarne la dimensione. Questo è il compito dell'analisi di mercato, da effettuarsi mediante la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni. La prima domanda che l'aspirante imprenditore deve porsi è: chi comprerà il prodotto/servizio e perché lo comprerà? Una buona analisi di mercato prevede lo studio dei trend evolutivi e possibili shock esterni in modo da individuare quali sono i possibili cambiamenti del mercato nel breve e nel lungo periodo. Si possono utilizzare considerazioni di carattere industriale, socio-economico, politico e demografico
- **Analisi della concorrenza:** analisi dei concorrenti presenti nel settore, evidenziando il perché prodotti/servizi esistenti non siano in grado di soddisfare il bisogno manifestato. Individuare anche le possibili barriere all'entrata e come si pensa di superarle. Non bisogna limitarsi ai concorrenti già presenti ma anche estendersi alla concorrenza indiretta da parte di eventuali imprese di prodotti/servizi sostitutivi. Deve essere quindi analizzato il grado di turbolenza del settore.

Le strategie di marketing e il marketing operativo sono definiti nel piano di marketing.

- Lo scopo del marketing plan è di pianificare una strategia di vendita tale da raggiungere il massimo numero di utenti, al fine di creare una base installata e di recuperare il prima possibile le spese di investimento iniziale.

Il marketing è uno degli elementi più critici per il successo di un'impresa. Non basta avere un prodotto/servizio valido, bisogna anche saperlo vendere, cioè proporlo ai clienti potenziali in maniera efficace, tale da indurli all'acquisto. Affinché ciò avvenga è necessario che il prodotto servizio abbia degli elementi distintivi rispetto a quelli già presenti sul mercato: l'impresa deve disporre di un vantaggio competitivo. Tale vantaggio è riconducibile al costo o alla differenziazione (caratteristiche distintive in termini di qualità o performance).

Il primo passo, al fine di individuare la strategia più opportuna da adottare, è la **PEST ANALYSIS**. È una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera l'azienda, al fine di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale aziendale, nelle scelte strategiche e operative dell'azienda. Questa analisi è centrata sulle seguenti variabili: contesto politico il quale può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento; la situazione economica il cui andamento può influenzare le scelte aziendali anche per effetto dei condizionamenti dei comportamenti di consumo posti in essere dalla domanda; le tendenze sociali le cui dinamiche possono produrre effetti significativi sulla consistenza e sulle caratteristiche della domanda attuale e potenziale di un'azienda; le dinamiche tecnologiche sia rispetto alle problematiche di produzione ed erogazione del servizio offerto che con riferimento alla distribuzione dei prodotti.

La **SWOT ANALYSIS** è usata per valutare i punti di forza (**Strengths**), debolezza (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) di un progetto in un'impresa.

Ultimate le analisi preliminari, il secondo passo per formulare la strategia è la **SEGMENTAZIONE** del mercato. È opportuno suddividere i potenziali

clienti in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo fino ad arrivare alle dimensioni di mercato che interessano l'impresa. L'analisi deve essere correlata a dati indicativi del mercato oggetto d'indagine. I criteri per segmentare il mercato possono essere i più vari, ma di solito giocano un ruolo fondamentale la collocazione geografica (clienti locali, nazionali o internazionali), i comportamenti di acquisto, la dimensione, le esigenze d'uso, l'appartenenza al settore privato o al settore pubblico.

Il marketing fa leva sulle variabili del prezzo, della promozione e della distribuzione.

### ***1. Il prezzo: a quanto si può vendere il prodotto/servizio***

Se il prodotto/servizio è completamente nuovo la fissazione del prezzo non è facile. A volte si parte dal costo per fissare il prezzo, ma non sempre questo è l'approccio giusto, perché si rischia di vendere a basso prezzo qualcosa che per il cliente ha un grande valore. Se possibile è meglio partire dal cliente, "mettersi nella sua testa" e chiedersi quanto sarebbe disposto a pagare per il nostro prodotto/servizio. Dopo di che si andrà a vedere se quel prezzo consente di coprire i costi. Il prezzo che il cliente è disposto a pagare dipende dal beneficio economico che il cliente trae dal prodotto/servizio, oltre che dal prezzo di prodotti simili o sostitutivi proposti dai concorrenti. Un prodotto *new entry* può essere al di sotto dei prezzi medi della concorrenza se vuole conquistare quote di mercato, a meno che la sua qualità non sia talmente elevata e i vantaggi procurati ai clienti non siano talmente forti che ci si può permettere di venderlo ad un prezzo più alto della concorrenza.

### ***2. La promozione: come si fa conoscere al mercato il prodotto/servizio***

Gli strumenti possono essere tanti: ad es. la pubblicità tradizionale, il sito web, una campagna di direct mailing (cartaceo o elettronico), una



campagna stampa, la partecipazione a fiere e convegni scientifici, il passaparola, ecc.

### ***3.La distribuzione: come si porta il prodotto/servizio ad essere utilizzato dal cliente***

Descrive concretamente come mettere il prodotto/servizio a contatto con il potenziale cliente, scegliendo i canali distributivi più adatti in modo che i clienti lo possano acquistare. Alcuni esempi di strategie di distribuzione: utilizzo di una rete di vendita propria con agenti pagati a provvigione o personale commerciale dipendente( tale alternativa viene presa in considerazione dalle imprese con una posizione già consolidata sul mercato); accordo con una rete di vendita già esistente che vende anche altri prodotti; accordo in esclusiva con una grossa impresa; vendita via Internet.

I piani operativi comprendono:

- **Struttura tecnico industriale:** se l'azienda intende svolgere attività produttive è necessario descrivere la struttura produttiva e di ricerca che si dovrà costituire. Inoltre si devono esplicitare eventuali accordi a livello produttivo, le scelte di make or buy, la configurazione della struttura produttiva. In questa sezione rientra anche la descrizione del mercato di approvvigionamento: identificazione delle principali fonti, descrizione delle principali caratteristiche delle fonti, potere contrattuale dei fornitori.
- **Aspetti organizzativi:** se l'azienda è di una certa complessità, è opportuna dedicare una parte agli aspetti organizzativi. Si fa riferimento ad un'evoluzione quali - quantitativa del personale dipendente, alla struttura organizzativa prescelta, ai responsabili principali e le relative mansioni, alle modalità di acquisizione e sviluppo di competenze critiche per il successo del progetto imprenditoriale. Tali aspetti tuttavia risultano trascurabili, se non addirittura inesistenti per le imprese in fase di start-up.

L'ultima parte del documento comprende il piano degli investimenti/finanziamenti e i documenti economico/finanziari.

- **Proiezioni economiche finanziarie:** Questa sezione del business plan ha lo scopo di presentare una serie di proiezioni economico-finanziarie credibili ed organiche che rispecchino i risultati che l'impresa programma di conseguire. Mentre il resto del business plan serve a fornire il quadro generale dell'iniziativa, la parte economico-finanziaria consente all'investitore di capire che rendimento può aspettarsi e al finanziatore di valutare la capacità dell'impresa di remunerare i capitali investiti. Per molti aspetti la parte economico-finanziaria è la meno flessibile del business plan. I documenti fondamentali sono (Parolini, 2006). :

1. **Conto Economico:** riflette le conseguenze delle decisioni operative sulla performance dell'impresa;
2. **Stato Patrimoniale:** indica le risorse impiegate dall'impresa e le obbligazioni finanziarie nei confronti di creditori e proprietari;
3. **Prospetto di cash flow:** le decisioni operative assunte dall'impresa non influenzano solo il conto economico; determinano anche variazioni nel flusso delle risorse finanziarie, riassumendo i fatti rilevanti di un periodo contabile. Mette in evidenza le fonti di finanziamento e l'uso dei fondi;
4. **Analisi di redditività:** effettuata mediante indici di bilancio per verificare la profittabilità delle previsioni.

## CAPITOLO 3

# BUSINESS PLANNING: LO START-UP DI UN'IMPRESA DI INCOMING TURISTICO PER LA VALORIZZAZIONE DELLA CERAMICA

### *3.1 La società*

LE SIRENE di  $\beta$  S.a.s. di Emanuela Alessandro & C. è una società di recente costituzione (marzo 2006) che nasce da un progetto di spin-off aziendale. L'impresa da cui "deriva" è la Ceramica Pinto, azienda che opera dal 1850 (costituita in S.r.l. dal 1996) e arrivata fino ai nostri giorni grazie ad una tradizione familiare. La Ceramica Pinto S.r.l. è ubicata a Vietri sul Mare (SA) e si occupa della produzione e vendita di pavimentazione e oggettistica in ceramica. Rappresenta la fabbrica più antica del luogo e proprio per questa sua presenza storica è considerata un punto di riferimento per coloro che siano interessati al settore della ceramica artistica campana.

Nel corso degli ultimi anni si è rilevato, da parte di turisti occasionali e clienti abituali, un crescente interesse per frequentare corsi di ceramica all'interno del contesto aziendale. E' questo lo spunto alla base dello spin-off: soddisfare tale domanda integrandola con un'offerta di servizi turistici.

La forma giuridica societaria scelta per dar corpo e vita all'idea imprenditoriale è quella della società in accomandita semplice. Questa forma si addice ad una società i cui soci hanno un rapporto stretto, così come nel caso in questione. Infatti, tra il socio accomandante e quello accomandatario sussiste una parentela di primo grado. E' inoltre possibile una contabilità semplificata (in presenza di particolari condizioni) e costi di gestione più bassi; ne deriva una minore complessità nella gestione giuridico-contabile. E' quindi la forma che più si adatta ad una società di nuova costituzione, giovane e dinamica<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tale scelta è anche giustificata da ragioni di carattere fiscale: per le società di persone la tassazione avviene in capo ai soci (Irpef) mentre per quelle di capitali ricade direttamente sulla

La sede sociale ed operativa di “LE SIRENE di  $\beta$ ” di Emanuela Alessandro &C. sarà situata in Vietri sul Mare (SA). Tale scelta trova la sua ragion d'essere nelle seguenti considerazioni: situata all'inizio della Costiera Amalfitana e a pochi chilometri da Salerno, Vietri sul Mare costituisce una piccola località di grande valore storico, artistico, culturale ed ambientale, naturale punto di convergenza per chi arriva dalla Costiera e chi vi è diretto la cui posizione permette di raggiungere in poco tempo le altre località campane di interesse turistico; a Vietri inoltre la compagine sociale ha le maggiori "entrature" personali (conoscenze, contatti con persone ben inserite, ecc.).

***a) Il team imprenditoriale***

Il team imprenditoriale è composto dai due soci: Emanuela Alessandro nata il 22/01/1987, laureanda in Economia- Management Internazionale presso la Luiss Guido Carli; Livia Alessandro nata il 22/01/1987, laureanda in Scienze Politiche e della Comunicazione presso la Luiss Guido Carli.

***b) Network***

Il network di cui si avvale l'impresa è quello della Ceramica Pinto s.r.l. L'Azienda è condotta dalla famiglia Pinto dalla seconda metà dell'800; la sua produzione continua ad essere realizzata esclusivamente nei locali della fabbrica posta nel centro storico di Vietri sul Mare (SA). Ha da sempre collaborato con importanti artisti: tra questi le maggiori collaborazioni furono con Barbara Margarete Thewalt-Hannasch (1927-1931) e Irene Kowaliska (1931-1937), delle quali sono conservate pregevoli opere sia presso il Museo Provinciale della Ceramica di Raito che presso il Museo della Ceramica Pinto. Questa tradizione di

---

società (Irpeg). E i soci in questione sono giovani e non hanno ancora cominciato a produrre reddito. Inoltre per le società di persone non è richiesto un conferimento di capitale minimo ed è la forma ideale per situazioni nelle quali i capitali dei soci accomandatari non siano sufficienti a iniziare l'attività: permette quindi di accedere a benefici, agevolazioni fiscali e finanziarie previste dalle leggi in materia di turismo.

ospitalità ha sempre caratterizzato l'Azienda che anche successivamente ha aperto le sue porte a tutti gli artisti attratti dalla ceramica di Vietri sul Mare, come Giuseppe Caporossi negli anni '50, fino al recente incontro del 1998 con Alik Cavaliere.

Il settore prevalente è rappresentato dalle mattonelle da pavimento e rivestimento decorate a mano, sottoposte a prove di laboratorio per valutarne, in particolare, la resistenza ad usura e la resistenza chimica, principali indici di qualità delle mattonelle che rientrano nella tipologia "VIETRESE". Il resto della produzione è concentrato nei settori arredo per bagno e cucina.

### ***3.2 I servizi offerti***

La società si occupa di servizi di incoming turistico, eventualmente in collegamento con le agenzie di viaggio, tour operator e altri soggetti interessati allo sviluppo del turismo locale. Tali servizi turistici si basano su iniziative di promozione e valorizzazione del comparto della ceramica, con attività quali la partecipazione alle fasi della lavorazione artigianale e manuale e corsi di aggiornamento sulle nuove tecniche d'ideazione e lavorazione dei manufatti in ceramica. E' nella valorizzazione della ceramica vietrese che si gioca il vero punto di forza del progetto imprenditoriale. Il progetto in sostanza prevede di sviluppare una "vacanza a tema", realizzando un programma che metta in risalto il ruolo della tradizione ceramica del territorio.

Ciò implica che la caratteristica principale e determinante del nostro mix d'offerta è quella di costituire una "formula di interventi", di volta in volta, perfettamente adattabile alle esigenze concretamente manifestate dalla clientela (Agenzie Viaggi, Tour operator ed operatori turistici ma anche singoli individui), studiata e realizzata grazie ad una continua interazione tra noi ed ogni singolo committente. Ciò che s'intende offrire è un pacchetto turistico che stimoli l'interesse e faccia conoscere le tradizioni del luogo attraverso l'artigianato locale: sono offerte attività quali corsi di ceramica e itinerari per scoprire le opere di maggior rilevanza artistica presenti in Campania.

### **3.3 Analisi del settore**

#### **a) Il quadro macro-economico di riferimento**

Nell'ultimo decennio (1995-2006) il tasso medio di crescita degli arrivi turistici in Italia è stato dell'1,1%, il peggiore tra i paesi turistici leader; sempre nello stesso periodo la quota dell'Italia sul totale mondiale è passata dal 6,8% al 4,9%. Le previsioni sul medio-lungo periodo confermano, anzi peggiorano il dato. La quota di mercato sembra destinata a passare al 4,4% nel 2010 e addirittura al 3,1% nel 2020. La forza d'attrazione dell'Italia è sempre più debole sui mercati internazionali e il mercato nazionale risulta pesantemente condizionato dal permanere di una condizione critica dell'economia. Le famiglie italiane hanno sempre minori disponibilità economiche e cresce l'indebitamento. Ciò spinge in molti casi a rinunciare alle vacanze, a ridurre i periodi, a programmare rigidamente le spese o a trovare soluzioni "arrangiate" e a basso costo.

Gli indicatori dei prezzi continuano ad essere orientati verso l'alto. Aumentano le tariffe (autostrade, treni, ecc), i prezzi dei carburanti e il costo dei servizi (in particolare dell'extralberghiero). All'aumento dei prezzi non sempre corrisponde una migliore qualità. Ciò squilibra gravemente il rapporto qualità-prezzo, attribuendo *all'euro turistico* un minor valore. La TUI (Touristik Union International) ha recentemente svolto un'indagine tra i suoi clienti per misurare il valore percepito di 1 euro speso nel Paese di destinazione evidenziando il pessimo posizionamento del nostro Paese rispetto alle destinazioni extraeuropee e ai paesi dell'eurozone nostri diretti concorrenti (l'euro spagnolo, francese, greco, per esempio, garantiscono un maggior potere di acquisto). Emerge quindi una tendenza alla perdita di quote di qualità ospitale.

A causa delle minori disponibilità economiche (ma anche di un più profondo cambiamento dello stile della vacanza) si è accentuato il fenomeno, già presente da alcuni anni, del pendolarismo. *Overbooking* nei week end (con tutti i problemi d'impatto che ciò comporta) e vuoti (anche significativi) durante il periodo infrasettimanale. L'offerta turistica italiana, abituata in generale a

ragionare in termini di alta e bassa stagione, di fronte all'accentuazione del fenomeno si è trovata in difficoltà e ha faticato a mettere in atto le contromisure necessarie.

La chiave principale è potenziare le quote di turismo internazionale ma soprattutto mantenere costantemente alta la "tensione attrattiva" della destinazione (eventi, proposte in grado di motivare flussi di vacanzieri, un'intelligente e flessibile politica dei prezzi, offerte speciali per le famiglie, ecc). Gli eventi rappresentano uno stimolo motivazionale molto importante, ma sempre più devono essere intesi "a tema" e caratterizzanti l'intero anno turistico. Dall'evento spot all'evento come fattore caratterizzante la destinazione.

#### ***b) Le nuove Opportunità legislative***

Il settore "turismo", inteso nella sua globalità, è particolarmente condizionato dal sistema legislativo nazionale e comunitario.

Il turismo, per quanto sia considerato un settore trainante per l'economia di tutti i 27 Stati membri, sino ad oggi è ancora privo di norme che attribuiscono una competenza in capo alla Commissione, nell'ambito del Trattato istitutivo dell'Unione Europea. Un passo avanti verso un riconoscimento esplicito della politica del turismo a livello comunitario, è stato tuttavia compiuto nel Trattato di Lisbona, sottoscritto il 13 dicembre 2007 e attualmente in fase di ratifica da parte di ciascun Paese membro. Ciò si evince a chiare lettere dall'art 2E del nuovo Trattato di Riforma, ai sensi del quale "l'Unione ha competenza per svolgere azioni intese a sostenere, coordinare o completare l'azione degli Stati membri in alcuni specifici settori tra i quali la cultura, l'industria e il turismo".

Le principali opportunità legislative nazionali e comunitarie sono:

- **La legge 29 marzo 2001 n. 135** (che ha abrogato e sostituito la vecchia legge quadro n°217 del 17 maggio 1983) riconosce il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico e occupazionale del Paese nel contesto internazionale e dell'Unione europea. La legge fissa un telaio di principi generali e di strumenti di coordinamento su cui le regioni

dovrebbero costruire le proprie normative in materia turistica. Una delle innovazioni più positive introdotte è quella contenuta nell'art. 5 riguardante la definizione di "sistemi turistici locali" quali contesti omogenei o integrati, comprendenti anche regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche. La promozione degli enti locali quindi ha cercato di far leva anche su queste caratteristiche e non solo su quelle geografico-politiche, ottenendo un'offerta integrata basata su un determinato territorio e per questo motivo sicuramente più funzionale. Altra importante novità è la costituzione di un fondo per il cofinanziamento dell'offerta turistica (all'art.6) al fine di migliorarne la qualità, e di un fondo di rotazione per il prestito e il risparmio turistico (all'art.10).

- **Legge n. 488/92 turismo**, nata per agevolare gli imprenditori che hanno intenzione di avviare o ampliare imprese nelle aree svantaggiate del paese. Per gli investimenti effettuati nelle aree obiettivo I della CEE (Sicilia, Sardegna, Puglia, Basilicata, Calabria, Campania) il fondo perduto può arrivare al 50% dell'investimento totale. L'imprenditore, per accedere alla L.488/92, deve avere a disposizione un ammontare minimo di capitale proprio da immettere nell'impresa. Deve avere a disposizione almeno il 25% in capitale proprio dell'ammontare dell'investimento totale.

Il capitale proprio può essere reperito sotto qualunque forma (mutui, prestiti personali e bancari, immobili, beni propri) ma non deve essere già a copertura di altre agevolazioni pubbliche.

- Inoltre il Ministero dello Sviluppo Economico, mediante il **Quadro Comunitario di Sostegno** prevede che una significativa parte degli aiuti di Stato sia indirizzata a temi trasversali quali ad esempio il turismo.

Il QCS, al fine di aumentare l'attrattività delle Regioni caratterizzate da forti potenzialità ma anche da strutture e servizi poco competitivi, ha definito una strategia volta ad accrescere il grado di attrattività dei



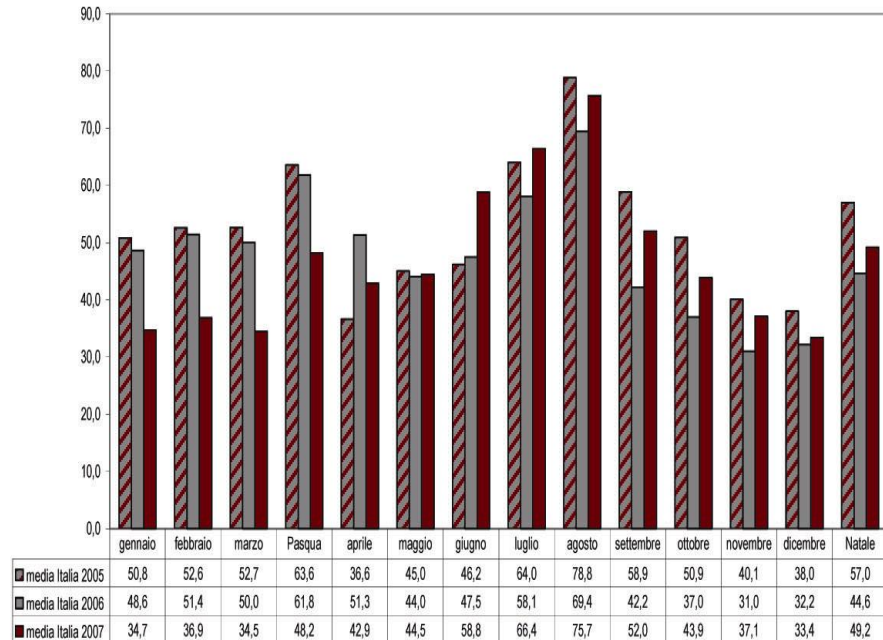
territori con l'obiettivo di aumentarne i flussi turistici e riqualificare l'offerta.

Nel periodo 2000-2006 sono stati avviati nel Mezzogiorno 4.052 progetti per un totale di 2,2 miliardi di euro. Dall'analisi dei progetti avviati risulta che la maggior parte di questi (3.744) riguardano strutture e servizi per il turismo; di questi una quota rilevante riguarda incentivi per migliorare la competitività delle imprese turistiche. Sono stati avviati 758 progetti di promozione turistica (azioni promozionali, partecipazioni a fiere, prodotti multimediali, eventi, realizzazione di nuovi pacchetti turistici, marketing territoriale, ecc.). La spesa maggiore si riscontra in Calabria e in Campania, dove sono stati finanziati rispettivamente 174 e 133 progetti (Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 1 2000-2006, stato di attuazione-aggiornamento al 31 dicembre 2007).

### ***c) La stagione turistica 2007 in Italia***

I dati del 2007 mostrano una stagione turistica che seppur altalenante risulta in linea con quella del 2006. Una partenza lenta nei primi 6 mesi dell'anno, un assestamento in positivo dell'estate grazie ai mercati internazionali e un fuori stagione positivo in giugno e settembre per le vacanze degli italiani (Figura 1).

Occupazione camere in Italia  
confronto 2005-2006-2007



(Fonte: Isnart, Turismo in pillole, 2008)

L'andamento dell'occupazione delle camere nelle strutture ricettive italiane dall'inizio del 2007 rileva che:

- L'occupazione media relativa al I trimestre dell'anno non evidenzia picchi stagionali, ma si attesta su valori del 34,7% del mese di gennaio, del 36,9% a febbraio e del 34,5% a marzo, a causa delle condizioni climatiche avverse al turismo montano invernale;
- Il II trimestre dell'anno indica valori di occupazione delle camere crescenti dal 42,9% del mese di aprile, al 44,5% di maggio fino al 58,8% del mese di giugno;
- L'estate 2007, da luglio alla fine di agosto, non segnala elementi di ripresa rispetto alle preoccupazioni che ad inizio stagione avevano permeato le indicazioni degli operatori in merito all'occupazione delle camere nelle strutture ricettive. Complessivamente la media di

occupazione rilevata per il mese di luglio si attesta al 66,4% e per il mese di agosto raggiunge il 75,7%.

- Il consuntivo sull'occupazione nelle strutture ricettive italiane durante il quarto trimestre del 2007 indica valori medi del 52% di camere occupate per il mese di settembre, del 43,9% per ottobre e del 37,1% per novembre. Dicembre vede una quota di prenotazioni camere in media del 33,4% ma che per il periodo delle vacanze natalizie sale al 49,2%.

Per quanto riguarda la tipologia della clientela è trascurabile il segmento "business": la percentuale di coloro che vengono in Italia per vacanza è compresa tra un minimo di 72% e un massimo del 90% nei periodi estivi (Tabella2):

**TAB. 2: Tipologia della clientela 2007 per trimestre:**

	<b>% Leisure</b>	<b>% Business</b>
<b>I trimestre</b>	72,7	27,3
<b>II trimestre</b>	86,2	13,8
<b>III trimestre</b>	90,4	9,6
<b>IV trimestre</b>	79,2	20,8

I vacanzieri italiani che hanno scelto mete italiane rappresentano una percentuale cospicua dei flussi turistici (Tabella 3):

**TAB. 3: Provenienza della clientela 2007 per trimestre:**

	<b>% italiani</b>	<b>% stranieri</b>
<b>I trimestre</b>	74,3	25,7
<b>II trimestre</b>	65,6	34,4
<b>III trimestre</b>	64,1	35,9
<b>IV trimestre</b>	71,7	28,3

(Fonte: Isnart, Turismo in pillole 2008)

La quota di turisti che hanno organizzato il soggiorno tramite Internet si attesta al 34%. Inoltre i turisti prediligono, come modalità di prenotazione e organizzazione della propria vacanza, il ricorso a Internet piuttosto che agli intermediari tradizionali (Tabella 4):

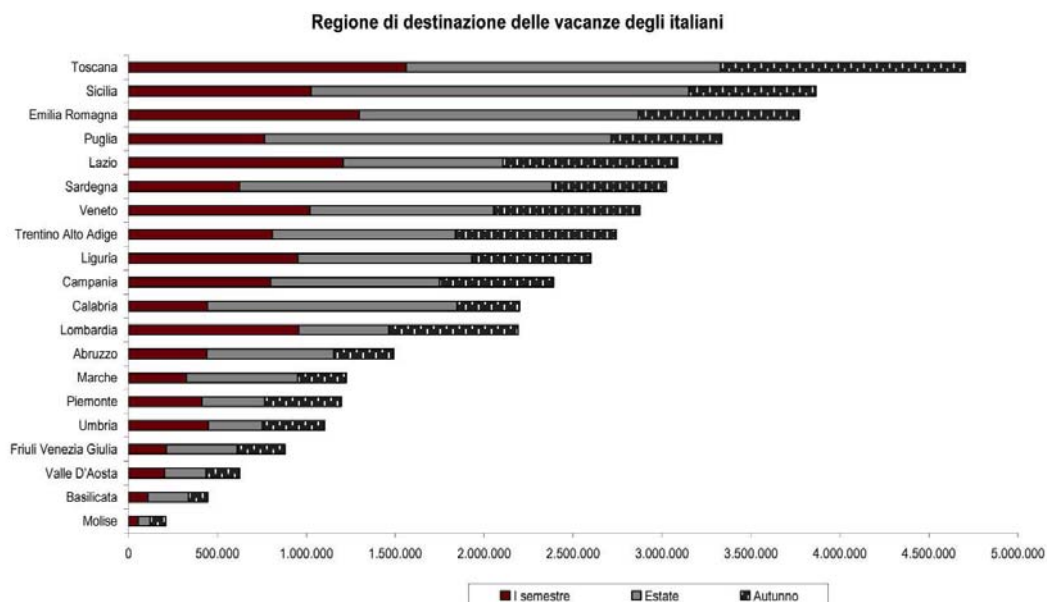
**TAB. 4: Modalità di organizzazione della vacanza 2007:**

	% turisti organizzati	%turisti internet
<b>I trimestre</b>	10,5	31,1
<b>II trimestre</b>	10,2	34,1
<b>III trimestre</b>	7,3	33,8
<b>IV trimestre</b>	7,7	37,6

(Fonte: Isnart, Turismo in pillole 2008)

Nel complesso del 2007 le mete più visitate nei quasi 59,6 milioni di partenze degli italiani risultano in Italia (su 44 milioni di partenze) e in particolare in Toscana (4,7 milioni di vacanze), in Sicilia (oltre 3,8 milioni) ed Emilia Romagna (oltre 3,7 milioni). La Campania è al decimo posto con circa 2,5 milioni (Figura 2).

**FIG. 2: Regione di destinazione delle vacanze degli italiani**



(Isnart, Turismo in pillole 2008)

Complessivamente, gli italiani in vacanza

- visitano le bellezze naturalistiche del luogo;
- ammirano i monumenti e siti di interesse archeologico;
- degustano i prodotti dell'enogastronomia locale
- fanno shopping.

Gli stranieri risultano, in percentuale, maggiormente interessati al patrimonio artistico e culturale e tra le attività svolte durante la vacanza, un notevole interesse è attribuito alle tradizioni e all'artigianato locale (Tabella 5):

**TAB. 5: Attività svolte durante la vacanza**

<b>Attività svolte durante la vacanza principale anno 2007</b>	<b>In Italia</b>	<b>All'esterno</b>	<b>Totale</b>
Ho visitato le bellezze naturalistiche del luogo	50,4	53,3	51,1
Ho visitato i monumenti e i siti di interesse archeologico	21,8	41,7	27
Ho degustato i prodotti eno-gastronomici locali	25,7	24,7	25,4
Ho fatto shopping	18,3	23,5	19,7
Ho visitato mostre e musei	14,7	32,4	19,3
Ho praticato attività sportive	19,3	11,9	14,3
Ho acquistato prodotti tipici e dell'artigianato locale	11,6	13,5	12,1
Ho partecipato ad eventi folcloristici e della cultura locale	10,4	10,8	10,5
Ho assistito a spettacoli musicali	8,4	7,4	8,1
Ho visitato fiere e manifestazioni espositive	5,9	4,4	5,5
Ho assistito a spettacoli teatrali o cinematografici	4,6	4,1	4,5
Ho assistito a spettacoli sportivi	2,8	2,2	2,6

(Fonte: Isnart, Turismo in pillole 2008)

Per il 2008 solo il 6,2% dei Tour Operators europei segnala una diminuzione mentre il 56,4% indica una stabilità ed il 37,4% un aumento della domanda per l'Italia. Contrariamente a quanto avviene in Europa, la domanda di turismo organizzato negli Stati Uniti risulta in continua crescita, con un aumento del volume totale dei viaggi del 2007 per il 60,5% degli operatori.

Ancor più positivo l'andamento della domanda di viaggi organizzati verso l'Italia che, vuoi per l'irremovibile consuetudine del turista statunitense a raggiungere l'Europa acquistando pacchetti, vuoi per il generale recupero che

l'immagine dell'Italia ha conseguito sul mercato americano, fa sì che il 62,8% dei Tour Operators che hanno commercializzato il nostro Paese nel 2007 indichino una maggiore domanda sulle nostre destinazioni.

Seppur con un andamento maggiormente stabile per il 44,2% degli operatori, nel 2008 la domanda di turismo organizzato verso l'Italia crescerà ancora (48,8% dei T.O.).

L'apprezzamento per il sistema di offerta italiano è confermato sia dai turisti italiani sia da quelli stranieri. Intervistati sui territori, gli ospiti attribuiscono un giudizio sostanzialmente positivo sull'esperienza di vacanza, pari a 8,1 in una scala da 1 a 10.

Le punte di eccellenza dell'offerta italiana sono l'enogastronomia, cui è attribuita una valutazione sintetica di 8,2 su 10 la più elevata in assoluto, la cortesia e l'ospitalità della gente (8,1) e la pulizia dell'alloggio (8,1). Si rileva, al contempo, una severità nella valutazione dei singoli elementi di offerta di cui si è avuto esperienza, soprattutto considerando l'importanza che a essi viene attribuita dai turisti, e in particolare: il traffico (6,9), il costo dei trasporti locali (7,2) e l'organizzazione del territorio (7,3).

Anche in termini di consumi il turismo riesce a raccogliere 24,6 miliardi di euro di consumi diretti stimati che se confrontati con i valori delle esportazioni industriali sono pari al 7,5%. Nel complesso i 60 miliardi di euro dei consumi turistici diretti pesano il 4,4% del valore aggiunto.

### ***3.4 Il mercato di riferimento e le prospettive di crescita***

#### ***a) Il turismo in Campania***

In chiave turistica, la condizione necessaria per l'attrattività di un'area come quella del Mezzogiorno e della Campania riguarda il livello di accessibilità alle risorse di base: ciò significa che la presenza di beni "a vocazione turistica" non genera di per sé attrattività se non inseriti in un sistema di offerta composito che

tenga conto del livello di fruibilità dei beni e delle esigenze di ciascun clienteturista.

Le principali difficoltà indicate dagli operatori pubblici e privati come particolarmente penalizzanti l'attrattività dei sistemi di ospitalità locali in Campania sono costituite da micro-criminalità, promozione e immagine e dalla scarsa dotazione d'infrastrutture, con frequente riferimento alle condizioni aeroportuali, la sicurezza, pulizia, ordine (i turisti si lamentano del traffico, di un diffuso caos, della poca cura e poca pulizia ma anche dello stato di abbandono degli scavi). Si lamenta anche la mancanza di un'offerta ricettiva di strutture a medio e basso prezzo e di qualità affidabile.

Nel 2005 la Campania mostra un calo sia per le presenze d'italiani (-3,8%), sia per quelle degli stranieri (-3,1%). Si registra, però, un forte peso del turismo interno alla regione in Campania (il 35,4 per cento delle presenze proviene da turisti residenti nella regione stessa). Inoltre, come si evince dalla tabella seguente (Figura 3), le sole regioni del Mezzogiorno che raccolgono un'importante presenza degli stranieri sono la Campania, dove i soggiorni esteri incidono per il 42,6% nelle strutture ricettive totali e per il 44,1% in quelle alberghiere, e la Sicilia (37,0% e 38,9%). La Campania presenta, quindi, un forte tasso di internazionalizzazione che la porta ad essere in Italia tra le prime regioni, dopo la Lombardia, Bolzano e il Veneto, per quanto riguarda il Nord dell'Italia, e la Toscana e il Lazio per il Centro.

**FIG. 3: Grado di internazionalizzazione delle Regioni (presenze totali e presenze alberghiere). Anno 2005**

Regione	% stranieri	
	Strutture alberghiere	Strutture ricettive
Piemonte	43,2	43,7
Valle d'Aosta	35,9	31,9
Lombardia	48,5	49,0
Bolzano-Bozen	63,9	63,5
Trento	31,3	34,2
Veneto	58,1	56,7
F. V. Giulia	40,7	39,8
Liguria	28,2	27,0
Emilia-Romagna	21,9	22,8
Toscana	49,5	47,1
Umbria	27,0	32,6
Marche	18,8	15,0
Lazio	64,1	60,6
Abruzzo	11,8	13,1
Molise	8,9	8,0
<b>Campania</b>	<b>44,1</b>	<b>42,6</b>
Puglia	15,0	13,7
Basilicata	14,2	11,4
Calabria	17,4	15,6
<b>Sicilia</b>	<b>38,9</b>	<b>37,0</b>
Sardegna	29,5	29,0
ITALIA	42,6	41,8
Nord Ovest	41,9	46,0
Nord Est	44,2	41,3
Centro	52,0	46,5
Sud Isole	30,0	28,1

Fonte: Elaborazione dati ISTAT

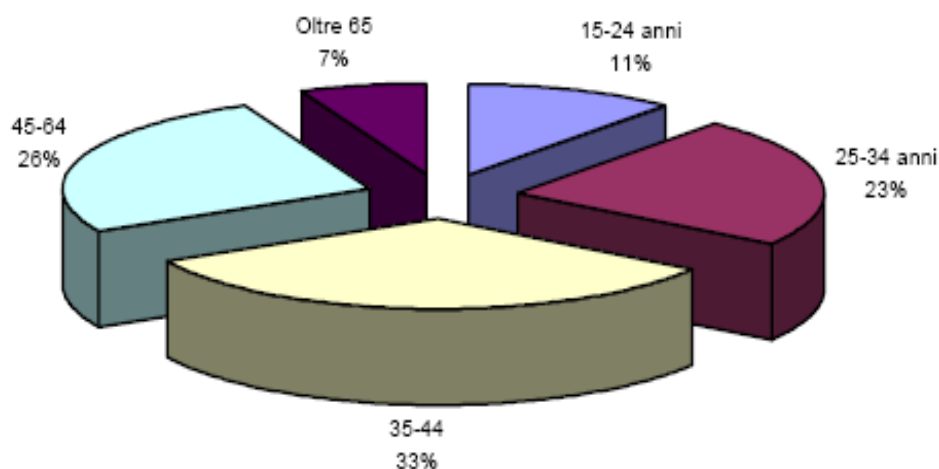
(Fonte: Osservatorio Turistico della Campania, Scenario nazionale- La competitività del Mezzogiorno)

Un'indagine dell'Osservatorio Turistico della Campania individua, mediante un'indagine svolta da luglio 2007 a gennaio 2008, le caratteristiche dei turisti che hanno visitato la regione Campania.

Per quanto riguarda l'età media, prevale la fascia 25-44 che rappresenta il 56% del totale (Figura 4).



**FIG. 4: Distribuzione dei turisti per fasce di età**

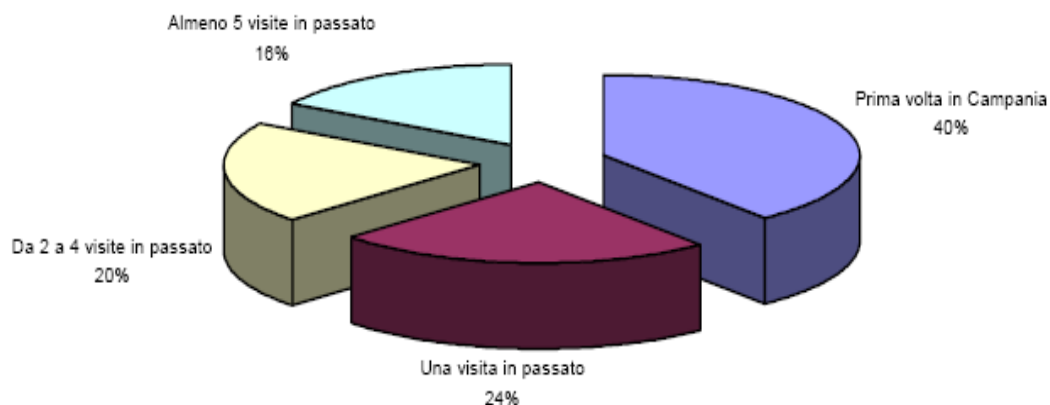


Il livello culturale degli intervistati risulta mediamente elevato: il 40% ha conseguito una laurea o un titolo post-laurea e oltre il 90% possiede almeno un diploma di scuola media superiore. Il profilo occupazionale vede prevalere tra gli intervistati gli impiegati (21% circa), gli imprenditori e i liberi professionisti (14%), gli studenti (11%), i commercianti (11%), gli insegnanti (10%), i pensionati (8%).

Con riferimento alla provenienza, il campione è costituito al 65% da turisti italiani e al 35% da turisti stranieri, riflettendo la consistenza media annua dei flussi in arrivo in regione.

La maggioranza dei turisti aveva già avuto precedenti esperienze di visita in Campania. In particolare, il 24% vi si era recato una sola volta in passato; il 20% da due a quattro volte; e il 16,5% si caratterizza da più elevata fedeltà, con almeno cinque precedenti visite. Ammontano invece al 40% coloro i quali hanno scelto la Campania per la prima volta come meta di un viaggio (Figura 5).

**Figura 5: Distribuzione dei turisti per numero di visite alla regione**



Il generico desiderio di relax fisico e mentale è indicato in assoluto come la motivazione prevalente (24% del campione); seguono la possibilità di trascorrere del tempo con famiglia, partner o amici (22%); la volontà di conoscere nuove culture (14%); e il desiderio di avventura (8%). Rilevante è anche la quota di chi ha intrapreso il viaggio per l'opportunità di vivere a contatto con la natura (7%), per visitare parenti o amici (6%) e per interessi enogastronomici (6%). Non si registrano significative divergenze laddove si considerino separatamente i turisti di provenienza nazionale e straniera; molto simili risultano, infatti, le motivazioni principali, fatta eccezione per una più marcata prevalenza della componente esplorativa (conoscenza di nuove culture e desiderio di avventura) per i turisti stranieri.

Con riferimento al principale mezzo utilizzato per acquisire informazioni sulla Campania, dai risultati dell'indagine emerge con assoluta evidenza il ruolo fondamentale di Internet (dato confermato a livello nazionale e internazionale): rappresenta, infatti, il canale maggiormente utilizzato per documentarsi prima della partenza sia da parte dei turisti italiani (24% degli intervistati) che, in misura ancora più evidente, degli stranieri (28%). specularmente alla crescita dell'incidenza del canale web, l'indagine pone in luce la riduzione del peso degli intermediari tradizionali (agenzie di viaggio e tour operators). Molto

significative sono anche le precedenti esperienze di visita, fonte d'informazioni per oltre il 20% degli intervistati. I risultati dell'indagine evidenziano la scarsissima penetrazione delle tradizionali forme di comunicazione: spot televisivi/radiofonici (0,3%) e manifesti pubblicitari (0,4%). Molto limitato è anche il ruolo degli spazi di approfondimento in televisione e in radio (0,8%) o in quotidiani e settimanali (2%).

Sono state indagate le destinazioni incluse nel consideration set dei turisti prima di scegliere la Campania; tale informazione è evidentemente in grado di fornire utili indicazioni su quali regioni in ambito nazionale e nazioni in ambito internazionale costituiscano le più dirette concorrenti della Campania come destinazione turistica. Ne risulta che la parte più consistente degli intervistati (13% circa) ha pensato alla Sicilia come possibile alternativa, seguita da Spagna (11%) e Francia (8%). Significativo il peso di altre quattro regioni italiane, percepite come molto "vicine" alla Campania in quanto ad offerta turistica: la Calabria (8%), la Sardegna (7%), la Toscana (7%) e la Puglia (6%).

La quasi totalità dei turisti (l'88%) ha prenotato in anticipo la propria permanenza in Campania. Nel caso degli italiani, la prenotazione è stata effettuata nella metà circa dei casi (48%) un mese prima della partenza e molto raramente con un anticipo superiore ai tre mesi (poco più del 3% dei casi); nel caso degli stranieri, il 17% circa ha prenotato più di tre mesi prima e solo il 15% ha prenotato meno di 15 giorni prima (rispetto al 30% degli italiani). Anche per gli stranieri, tuttavia, la maggioranza (37%) ha effettuato la prenotazione circa un mese prima.

Il dato che emerge con chiarezza, dunque, sia dalla rilevazione estiva sia da quella invernale, è che ai fini della pianificazione di attività promozionali e, più in generale, comunicazionali volte a influire sulle scelte dei turisti, il momento maggiormente indicato è quello che precede di un mese circa l'arrivo dei grandi flussi.

Con riferimento alle modalità di prenotazione, da entrambe le rilevazioni effettuate – sia quella estiva che quella invernale – emerge in tutta evidenza l'influenza del canale web sul comportamento dei visitatori.

L'accresciuta influenza dell'acquirente sulla determinazione delle modalità di acquisto e fruizione del prodotto turistico si riflette anche sulla formula di soggiorno prescelta. In particolare, minima è – in entrambe le rilevazioni effettuate – la percentuale di visitatori che hanno acquistato in anticipo un pacchetto all-inclusive, comprensivo del viaggio e del pernottamento (5% circa). Quasi tutti gli intervistati hanno, infatti, organizzato in maniera distinta il viaggio e il soggiorno. Tra le formule di soggiorno prenotate, la maggior parte ha optato per un trattamento di prima colazione (35% circa) o mezza pensione (32%). Comunque significativa la fetta di turisti che hanno prenotato in pensione completa (17%), mentre residuale è la quota di coloro che hanno scelto il solo pernottamento (11%). Dall'analisi condotta per gli italiani e gli stranieri emerge una spiccata prevalenza della formula bed&breakfast per questi ultimi e della pensione completa per gli italiani (Figura 6).

**FIG 6: Distribuzione dei turisti per formula di soggiorno prescelta**

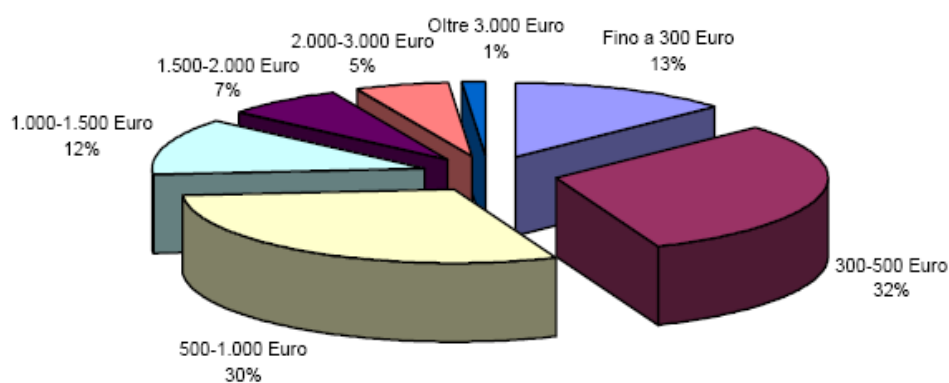
Che formula di soggiorno ha scelto?	Totale Intervistati	Italiani	Stranieri
Pacchetto all-inclusive (viaggio e pernottamento)	4,9%	4,0%	6,4%
Pensione completa	16,8%	20,5%	10,2%
Mezza pensione	32,4%	33,3%	30,8%
Pernottamento e prima colazione	35,0%	30,1%	43,7%
Solo pernottamento	10,9%	12,1%	8,9%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La permanenza media in regione è piuttosto lunga: la maggior parte degli intervistati (38%) si è infatti trattenuta per una settimana e una percentuale significativa (20%) anche oltre una settimana; un terzo (33%) si è fermato per un periodo compreso tra 3 e 5 notti e una percentuale residuale (8%) per 1-2 notti. Mediamente più lunga risulta la permanenza degli stranieri: più del 25% si

è fermato per oltre una settimana (a fronte del 17% degli italiani) e solo il 4% per un periodo di 1-2 notti (a fronte del 10% degli italiani). Per entrambe le categorie, tuttavia, una settimana è il periodo di permanenza nella maggior parte dei casi.

Con riferimento alla spesa media individuale sostenuta durante la permanenza in Campania (viaggio escluso), la maggior parte degli intervistati (32%) ha indicato di aver speso mediamente una cifra compresa tra 500 e 1.000 €. Risulta nel complesso più elevata la percentuale di coloro che hanno sostenuto una spesa inferiore ai 500 € (40%) rispetto a coloro che hanno, invece, speso più di 1.000 € (28%) (Figura 7).

**FIG. 7: Distribuzione dei turisti per spesa media sostenuta durante la permanenza in regione**



La Campania nell'ultimo triennio ha registrato un andamento altalenante, con saldi alternativamente positivi e negativi, comunque sempre di entità modesta (-257 nel 2005). Il risultato per il 2005, in particolare, sembra spiegabile con un considerevole aumento della spesa fuori regione (+12% verso l'estero e +7% verso le altre regioni) (FIG. 8).

**FIG. 8: Saldo Regione Campania**

REGIONI	Spesa degli stranieri (1)	Spesa all'estero (2)	Spesa nella regione di residenza (3)	Spesa degli altri italiani (4)	Spesa nelle altre regioni (5)	Saldo totale (1+4) - (2+5)
PIEMONTE	1.160	1539	700,5	1177,9	4093,3	-3.294
VALLE D'AOSTA	313	92	12,6	570,0	164,6	627
LOMBARDIA	4.394	5166	1881,4	2787,6	9057,2	-7.041
TRENTINO-ALTO ADIGE	2.584	580	459,9	3563,8	1038,3	4.529
VENETO	4.114	1682	2341,5	3698,7	2718,2	3.413
FRIULI-VENEZIA GIULIA	921	536	472,0	939,7	720,9	604
LIGURIA	1.184	505	383,3	2480,9	1548,4	1.611
EMILIA-ROMAGNA	1.432	1404	2235,6	5629,3	3083,7	2.574
TOSCANA	3.455	946	2094,6	3765,2	1855,6	4.419
UMBRIA	463	210	25,1	609,0	948,2	-86
MARCHE	359	380	592,7	1567,7	1158,4	388
LAZIO	4.743	2360	1901,9	1997,5	3853,4	527
ABRUZZO	267	325	723,2	1048,7	462,2	529
MOLISE	29	38	89,3	82,9	170,7	-96
<b>CAMPANIA</b>	<b>1.269</b>	<b>850</b>	<b>1432,8</b>	<b>1895,0</b>	<b>2571,5</b>	<b>-257</b>
PUGLIA	557	464	2265,3	1384,2	927,8	549
BASILICATA	81	69	83,3	158,9	305,5	-135
CALABRIA	213	155	1124,2	748,5	406,9	399
SICILIA	1.104	430	3036,7	1190,2	922,5	942
SARDEGNA	469	271	1103,5	1189,6	478,0	909
ITALIA	29.112	18.002	22.959	36.485	36.485	11.110

Fonte: Elaborazione dati ISTAT

(Fonte: Osservatorio Turistico della Campania, Scenario nazionale- La competitività del Mezzogiorno)

### ***b) La provincia di Salerno***

I dati relativi alla performance della provincia di Salerno (riguardanti gli anni 2006/2007) sono complessivamente positivi, con un lieve aumento sia delle presenze di turisti italiani che stranieri. Dalle tabelle (Tabella. 6 e Tabella 7) si può notare un aumento soprattutto in riferimento alle strutture extralberghiere. La provincia di Salerno, soprattutto nella fascia a sud del capoluogo, presenta una storica vocazione all'offerta extralberghiera che oggi deve tuttavia fare i conti con la raggiunta maturità del prodotto tradizionale costituito da "campeggi e villaggi", stabilizzatisi intorno alle 120 unità. Anche in quest'area si osserva peraltro una crescita sostanziale nel numero degli agriturismi e delle altre tipologie ricettive.

**TAB.6 Presenze alberghiere nella provincia di Salerno**

<b>Anno</b>	<b>Italiani</b>	<b>Variazione %</b>	<b>Stranieri</b>	<b>Variazione %</b>	<b>Totale</b>
<b>2006</b>	2.368.974		1.059.785		3.428.759
<b>2007</b>	2.419.153	2,12	1.069.031	0,87	3.488.184

**TAB.7 Presenze extralberghiere nella provincia di Salerno**

<b>Anno</b>	<b>Italiani</b>	<b>Variazione %</b>	<b>Stranieri</b>	<b>Variazione %</b>	<b>Totale</b>
<b>2006</b>	2.550.594		1.489.935		4.040.529
<b>2007</b>	2.676.467	4,94	1.511.624	1,46	4.188.091

(Fonte: Elaborazione Osservatorio Turistico della Campania su dati ISTAT e EPT)

La provincia di Salerno, dopo quella di Napoli, è la più attrezzata tra le campane dal punto di vista turistico-ricettivo. Gli esercizi alberghieri sono 429 per circa 23.600 posti letto. La crescita del numero di posti letto è stata superiore al 5% tra il 1997 e il 2001. Complessivamente poco meno della metà dell'offerta (il 48%) si posiziona su un livello qualitativo intermedio, mentre il 27% appartiene alla fascia delle quattro e cinque stelle. Tra i sub-territori, la costiera amalfitana prevale dal punto di vista della qualità. In quest'area si concentrano nove delle dieci strutture a cinque stelle e quasi la metà degli alberghi a quattro stelle (Tabella 8).

**TAB. 8: Esercizi alberghieri di Salerno e provincia**

Compresori	ALBERGHI					TOTALE		
	5 stelle	4 stelle	3 stelle	2 stelle	1 stella	residenze	esercizi	letti
Salerno Città	0	3	6	1	2	0	12	935
<b>Costiera amalfitana</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>135</b>	<b>6.813</b>
Costiera cilentana	1	22	86	37	13	14	173	10.883
SA altri comuni	0	12	43	34	15	3	107	4.965
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>69</b>	<b>182</b>	<b>105</b>	<b>42</b>	<b>19</b>	<b>427</b>	<b>23.596</b>

(Fonte: Regione Campania, Primo Rapporto sul Turismo 2003)

Tuttavia la domanda è caratterizzata da una forte stagionalità: i mesi estivi sono quelli che presentano il maggior numero di arrivi e presenze. Tale caratteristica si riscontra in tutta la regione ed in particolare nella provincia di Salerno, in cui prevale il turismo balneare.

Di fronte all'analisi relativa ai dati dell'offerta turistica della Regione Campania e della provincia di Salerno, è possibile individuare alcuni elementi che possono rappresentare una fonte di opportunità per l'impresa:

1. La fedeltà dei turisti: dall'indagine dell'Osservatorio Turistico emerge che sono molte le persone che hanno già visitato la Regione in precedenza. L'altro dato, fonte di opportunità in maniera speculare, è la percentuale di turisti che sono alla loro prima esperienza (40%). E' possibile sfruttare questa situazione facendo leva su coloro che sono già "affezionati" al territorio, evidenziando l'innovatività della nostra offerta ma anche utilizzare tale elemento per attrarre tutti coloro che invece non sono mai stati in Campania;
2. Le motivazioni: una percentuale significativa ha indicato tra le motivazioni principali, oltre al relax e al turismo balneare, anche un interesse notevole per le tradizioni locali e la voglia di nuove esperienze dettate dal desiderio di avventura. Rappresenta una opportunità perché la



- nostra offerta mira a coinvolgere i turisti nella tradizione del luogo, contribuendo quindi a valorizzare il patrimonio artistico della regione;
3. La formula di soggiorno: dalle analisi emerge che sono sempre di più, circa il 35%, coloro che ricorrono alla formula Bed&Breakfast (la percentuale arriva al 43,7% se consideriamo i turisti stranieri). Questo dato è confermato nella provincia di Salerno: tra il 2006 e il 2007 la variazione delle presenze extralberghiere è quasi il doppio di quella relativa al settore alberghiero (vedi Tabella 6 e Tabella 7);
  4. modalità di prenotazione: il Web è ormai la modalità di prenotazione più utilizzata con una conseguente scomparsa degli intermediari tradizionali, il cui ruolo è sempre minore. L'opportunità in questo caso nasce dal fatto che, per un'azienda di nuova costituzione, i costi possono essere più contenuti ed è possibile avere un maggiore controllo sulla propria offerta;
  5. Destagionalizzazione della domanda: si rende necessario articolare una domanda turistica che, almeno in alcuni periodi dell'anno, supera largamente l'offerta ricettiva disponibile. È il caso soprattutto delle località della costa che, a fronte di una domanda legata all'attività balneare, vivono forti momenti di congestionamento nel periodo estivo.

In conclusione le opportunità sono legate al rafforzamento della capacità competitiva del sistema turistico regionale attraverso un'offerta di qualità che valorizzi in modo adeguato anche il patrimonio artistico e le tradizioni legate all'artigianato locale, oltre a quello ambientale. La capacità dell'offerta può generare una domanda crescente, che però deve essere rafforzata affinché non s'innesci un processo di sostituzione della tipologia di domanda a favore di un mercato di livello inferiore. In altri termini la clientela migliore tende a cercare

nuove destinazioni in località più qualificate lasciando il posto ad un nuova domanda meno esigente, ma anche meno qualificante. Inoltre la competitività del sistema turistico non può essere misurata limitando l'osservazione ai soli periodi di punta, ma bisogna utilizzare il più ampiamente possibile le risorse nell'intero arco dell'anno: occorre quindi destagionalizzare i flussi turistici, concentrati nei mesi estivi e nelle località balneari.

### ***3.5 Analisi della concorrenza***

Per quanto riguarda la struttura concorrenziale va innanzitutto rilevato che, solo in riferimento ad alcune delle attività contenute nella formula imprenditoriale da noi ideata, è possibile considerare quali imprese concorrenti le locali Agenzie di Viaggio e Turismo ed, in particolare, quelle tra queste più dinamiche.

In Campania esistono molte società che si occupano di incoming turistico anche se non equamente distribuite sul territorio: si concentrano infatti nella zona della Penisola Sorrentina e nella città di Napoli. La domanda della Penisola Sorrentina risulta fortemente intermediata con una situazione di "stagnazione" caratterizzata da: rapporti consolidati tra gli incomisti locali, che svolgono soprattutto il ruolo di "ricettivisti", e i tour operator esteri; una scarsa propensione all'innovazione di prodotto; un "avvitamento" intorno alla competizione sul prezzo, trainata dalle richieste dei tour operator.

Meno strutturata è la situazione su Napoli, dove convivono diverse forme di turismo: individuale ( che è quello prevalente), organizzato e d'affari. La provincia di Salerno ha visto, negli ultimi anni, un aumento notevole dei tour operators più che delle società di incoming. Quasi assente invece è l'intermediazione nelle zone più interne della Regione (Caserta, Avellino, Benevento), che sono oggetto di rilevanti interventi nel QCS 2000-2006, ma che soffrono di una forte carenza di immagine.

La concorrenza tra le imprese esistenti potrebbe sembrare molto alta ma è necessario considerare che molte di queste “imprese” sono tour operator e che quindi potrebbero essere trattati come potenziali clienti piuttosto che come concorrenti; inoltre l’offerta che si vuole creare contiene un elemento di forte differenziazione rispetto alle altre, rappresentato dalla possibilità di vivere (oltre che visitare) l’ambiente e il patrimonio artistico locale mediante la partecipazione alle fasi di lavorazione della ceramica. Inoltre anche la possibilità di “vendere” solo il corso di ceramica rappresenta un’innovazione difficilmente imitabile grazie all’esperienza della Ceramica Pinto S.r.l.

### ***3.6 Le strategie di marketing***

Il punto di forza del progetto è la nostra offerta che non propone solo un pacchetto turistico standard ma elementi di innovatività legati alla possibilità di prendere parte alla lavorazione della ceramica, sfruttando il know how della Ceramica Pinto e il fascino della sua tradizione centenaria.

#### ***3.6.1 Il mercato target***

Per la scelta del segmento da servire, ci rifacciamo ad un’indagine condotta dall’Osservatorio Turistico della Regione Campania.

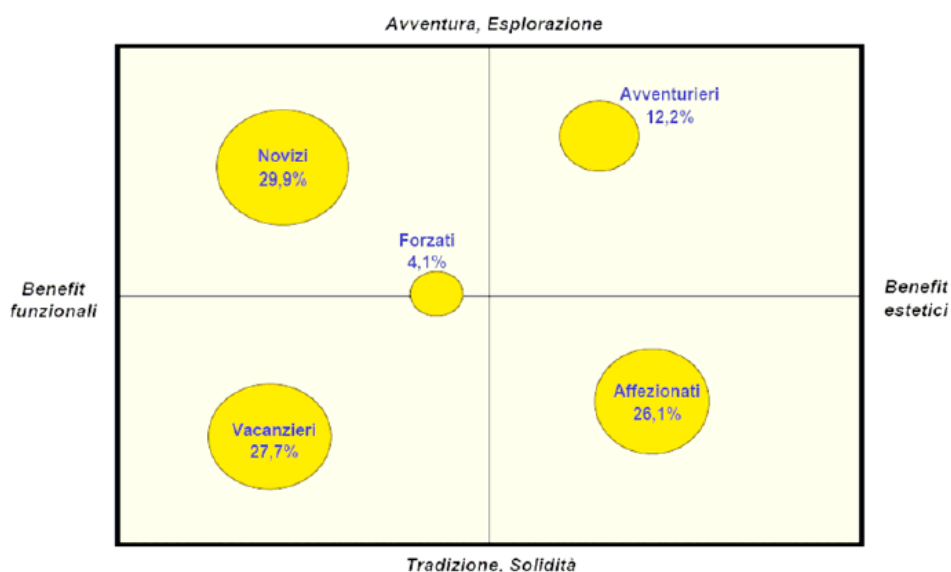
La popolazione target dell’indagine è composta dall’insieme dei turisti che hanno visitato la regione Campania rispettivamente nel periodo estivo (nei mesi di Luglio, Agosto e Settembre 2007) e nel periodo invernale (tra il 27 Dicembre 2007 e il 10 Gennaio 2008). La consistenza complessiva di tale popolazione e la relativa ripartizione tra italiani e stranieri è stata stimata sulla base dei dati Istat relativi al biennio 2004-2005. La numerosità campionaria è pari a 1.942 individui. La procedura di suddivisione prescelta è il campionamento stratificato multistadio, che è stato definito su quattro livelli: a) nazionalità; b) tipologia di alloggio; c) categoria di alloggio; d) provincia visitata. Tutti i valori computati nel calcolo sono state ricavati da dati Istat o da elaborazioni di dati Istat relativi al biennio 2004-2005. La scelta delle località in

cui concentrare l'indagine è stata effettuata incrociando l'analisi dei flussi di domanda stagionali con una content analysis sul materiale informativo promozionale della regione Campania (guida generale della regione e guide per i singoli “prodotti turistici” regionali), tenendo conto di tre criteri: a) la consistenza dell'offerta rispetto ai principali segmenti di offerta turistica (balneare, termale, culturale, religioso, ambientale, eno-gastronomico, congressuale); b) il movimento turistico annuo e stagionale; c) la rappresentatività di tutto il territorio campano (ossia le principali aree del turismo e le cinque province).

### 3.6.2 Segmentazione dei turisti

Dopo aver analizzato i profili demografici e comportamentali dei turisti che hanno visitato la regione Campania, l'analisi condotta dall'Osservatorio Turistico ha effettuato una ricostruzione delle caratteristiche distintive dei diversi segmenti. I diversi segmenti emersi dall'analisi sono stati collocati all'interno di una mappa a due fattori ciascuno dei quali sintetizza le dimensioni che sembrano meglio caratterizzare il profilo del turista campano (Figura 9).

**FIG. 9 : I principali segmenti turistici in Campania**



La prima dimensione prescelta (rappresentata sull'asse verticale della mappa) si presta alla lettura delle caratteristiche psicografiche e motivazionali del turista. All'estremo superiore dell'asse si collocano gli individui caratterizzati da una più elevata tendenza all'avventura e all'esplorazione; all'estremo opposto dell'asse si collocano invece gli individui caratterizzati da atteggiamenti maggiormente improntati alla tradizione e alla concretezza, i quali evidentemente si caratterizzano per attitudini inverse rispetto ai primi sia rispetto alle motivazioni (desiderio di relax, trascorrere del tempo con i familiari etc.) sia rispetto al vissuto della destinazione (prenotano con molto anticipo tramite agenzia, hanno già effettuato diversi viaggi in Campania, si muovono con la famiglia, scelgono i pacchetti all-inclusive etc.).

La seconda dimensione prescelta (rappresentata sull'asse orizzontale della mappa) si presta invece alla lettura dei principali benefici connessi al viaggio in Campania. All'estremo sinistro dell'asse si collocano dunque gli individui i quali ricercano nel viaggio in Campania soprattutto benefici di natura utilitaristica e funzionale (relax in spiaggia, salute e benessere fisico etc.); all'estremo opposto si collocano invece coloro che ricercano nella vacanza principalmente benefici di natura estetica e simbolica (arricchirsi culturalmente, conoscere le tradizioni locali etc.).

Sulla base delle dimensioni analitiche individuate sono stati definiti cinque segmenti di visitatori:

1. **Gli avventurieri:** individui giovani (in prevalenza di età compresa tra i 15 e i 24 anni) per lo più studenti e residenti in Italia. Si caratterizzano per un'elevata attitudine all'esploratività, si fermano in Campania per un arco di tempo abbastanza breve (da tre a cinque giorni), la possibilità di spesa di questo segmento è piuttosto limitata (la spesa media per l'intero soggiorno non supera i 300 euro).
2. **I forzati:** sono imprenditori o professionisti che viaggiano per motivi lavoro; di nazionalità italiana, di sesso maschile e di età compresa tra i 35 e i 44 anni, viaggiano da soli, soggiornano per un arco di tempo limitato (mediamente 1-2 notti) e spendono meno di 300 €.

3. **Gli affezionati:** tale segmento è composto da individui di età adulta o avanzata (in alcuni casi superiore ai 65 anni), impiegati o pensionati, in maggioranza italiani. Con riferimento alle caratteristiche del processo di acquisto della vacanza, gli affezionati si caratterizzano per un elevato grado di autonomia e di autodeterminazione: di norma prenotano in proprio il soggiorno (tramite telefono o internet), non sono particolarmente influenzati dalle diverse forme di comunicazione. La durata media della permanenza è di 3-5 notti, la formula di soggiorno preferita è la mezza pensione e la spesa complessiva per l'intera vacanza non supera i 500 euro.
4. **I vacanzieri:** segmento di visitatori più tradizionalista e razionale: in massima parte famiglie di provenienza italiana che arrivano in Campania durante la stagione estiva per rilassarsi e prediligono le zone costiere. I vacanzieri si caratterizzano per un profilo culturale medio-basso, prenotano il soggiorno in anticipo tramite telefono o Internet, soggiornano di norma per più di una settimana e prediligono il trattamento di pensione completa. L'importo pro-capite relativo all'intera vacanza (viaggio escluso) è compresa tra 1.000 e 2.000 euro.
5. **I novizi:** Tale segmento è composto soprattutto da turisti stranieri, alla loro prima esperienza di visita, che scelgono la Campania perché incuriositi e affascinati dal suo patrimonio storico-artistico e dalla sua atmosfera insolita e originale. Si caratterizzano per un profilo elevato: in molti casi si tratta di individui in possesso di una laurea o di un titolo post-laurea e tra le professioni prevalenti vi sono quella di insegnante o imprenditore. Il desiderio di relax, ma anche la voglia di vivere a contatto con la natura e di arricchirsi culturalmente rappresentano i principali stimoli connessi alla vacanza. Si caratterizzano per un atteggiamento estremamente prudente e conservativo nelle modalità di acquisto e nella scelta della formula del soggiorno, la durata media della permanenza in Campania è pari ad almeno una settimana. Estremamente

significativa è infine la quota di spesa complessiva pro-capite dei membri di tale segmento, che risulta compresa in media tra i 2.000 e i 2.500 euro.

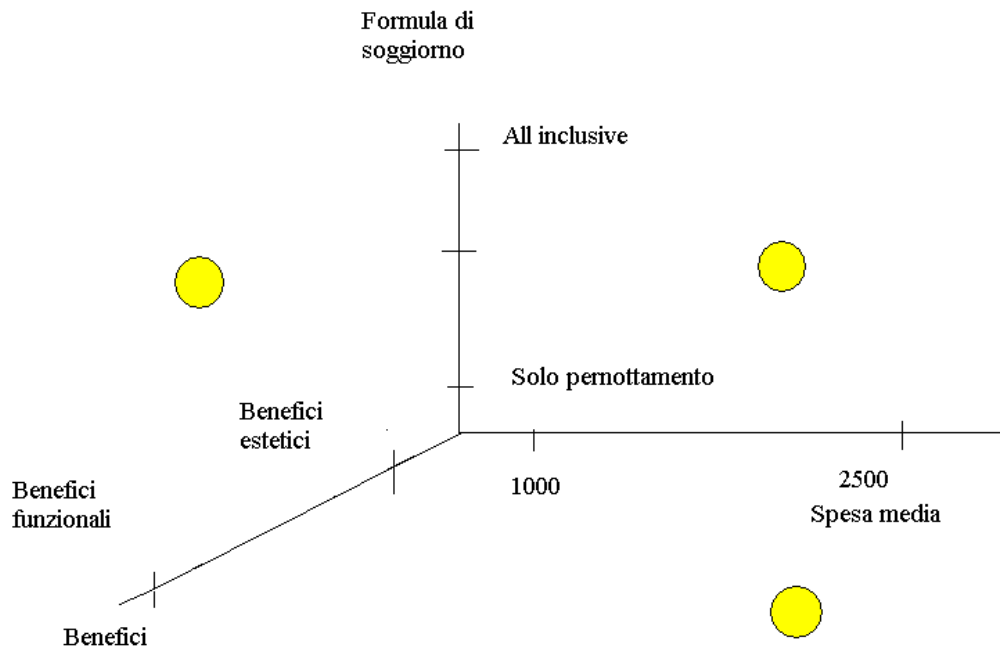
Il nostro target è rappresentato dal segmento definito “novizi”. La scelta è dovuta a considerazioni di diverso genere ed in particolare le seguenti:

- tale segmento presenta un bisogno duplice da soddisfare: da un lato l'esigenza di relax e la voglia di vivere a contatto con la natura, dall'altro la propensione a “vivere” la cultura del luogo. Il territorio offre la possibilità di conciliare queste esigenze, anche se risulta carente soprattutto per quanto riguarda la seconda. Ed è proprio la presenza di una forte componente artistico-culturale ciò che differenzia la nostra offerta da quella dei concorrenti;
- la forte influenza esercitata dal patrimonio artistico su tale segmento permette di sfruttare le risorse del territorio non limitatamente ad un periodo dell'anno e quindi, di destagionalizzare i flussi turistici per lo più legati al turismo balneare (soprattutto per quanto riguarda la Costiera Amalfitana e la provincia di Salerno);
- il segmento è molto rilevante sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Rappresenta circa il 30% dei turisti della Campania, con una spesa media superiore rispetto agli altri segmenti individuati;
- trattandosi di turisti alla prima esperienza nella Regione e quindi non influenzati dalle caratteristiche negative (che purtroppo esistono), è possibile far leva sugli aspetti positivi del territorio contribuendo quindi a migliorare la destination image;

### 3.6.3 Posizionamento

Per individuare la posizione del servizio sul mercato e per renderlo differente da quello dei concorrenti sono state individuate tre variabili: la spesa media, la formula di soggiorno e i benefici connessi al viaggio (Figura 10).

**FIG. 10: Posizionamento del prodotto**



La componente che caratterizza l'offerta è sicuramente il beneficio connesso al viaggio: i turisti che cercano una vacanza in cui siano ben bilanciati i benefici di tipo utilitaristico-funzionale (mare e relax) e i benefici di natura estetica e simbolica (arricchirsi culturalmente, conoscere le tradizioni locali) trovano nel pacchetto proposto la risposta alle proprie esigenze.



La spesa media e la formula di soggiorno sono due elementi altrettanto fondamentali, definite in base alle analisi svolte fino ad ora. In particolare si vogliono assecondare le mutate condizioni di stile di vita e quindi di vacanza, proponendo anche un pacchetto per coloro che scelgono una vacanza di tipo short-break.

### **3.6.4 : Marketing mix**

Il marketing mix comprende le quattro leve del marketing: **Prodotto**, **Prezzo**, **Punto vendita** e **Promozione**.

- **Prodotto**: il prodotto è il pacchetto turistico proposto. I pacchetti che seguono riuniscono ciascuno più servizi e dovrebbero essere indirizzati a tour operator e privati. Il primo è rivolto per lo più a turisti stranieri, la cui permanenza media è mediamente più lunga. Il secondo invece è stato pensato per i turisti italiani, come visto in precedenza più propensi agli short breaks. Per ciascuno ne viene data una descrizione:

#### **Scheda n.1**

Durata: 1 settimana

Strutture ricettive: B&B e alberghi, previsto sistemazione notte + prima colazione

Programma: accoglienza e registrazione partecipanti al corso di ceramica presso la sede; incontro di presentazione del corso e delle attività turistiche programmate; accompagnamento presso le strutture ospitanti. Il programma della settimana si articola in un corso di ceramica ed escursioni che hanno come destinazione i luoghi della tradizione ceramica come Ravello, Salerno, e Napoli. Tuttavia il programma può presentare delle variazioni a seconda di eventuali richieste per visitare altri luoghi come ad esempio Pompei, Ercolano, Paestum ecc. Al termine del soggiorno e del corso è previsto l'allestimento di una mostra con i pezzi scelti dai partecipanti e la successiva consegna di quanto realizzato.

## **Scheda n. 2**

Durata: 3 giorni

Strutture ricettive: B&B, e alberghi: previsto sistemazione notte + prima colazione

Programma: il programma di questo pacchetto è focalizzato principalmente sul corso di ceramica e sulla possibilità di imparare, grazie alla collaborazione di maestri ceramisti, la lavorazione al tornio, come modella l'argilla e la decorazione.

- **Prezzo**: il prezzo proposto è di 620 € per il pacchetto la cui durata è di una settimana; comprende il corso di ceramica, il soggiorno e le escursioni guidate. Per il pacchetto relativo al week end il prezzo proposto è di 24.0 €
- **Punto vendita**: il punto vendita non esiste fisicamente. Per raggiungere il maggior numero di clienti si utilizzerà un sito web in modo tale che tutti coloro che dispongono dell'utilizzo di internet hanno libero accesso al servizio.
- **Promozione**: il servizio proposto ha un duplice orientamento, cioè verso le esigenze delle imprese/operatori turistici e verso la domanda primaria rappresentata dal cliente turista. Per avere successo quindi i nostri servizi devono trovare un riscontro positivo anche e soprattutto in coloro che sono poi gli utenti finali.

Basandosi sui risultati delle ricerche di mercato si è pensato ad una promozione mediante il web marketing. L'utilizzo di quest'ultima modalità è dovuto alla crescente propensione ad utilizzare il web per prenotare e informarsi sulla vacanza da scegliere. In particolare nella gestione del Web Marketing si intende agire con i seguenti strumenti:

- Pubblicità pay-per-click: per ogni utente che clicca sul link vengono pagate delle royalties al motore di ricerca;

- acquisto di un pacchetto di web advertising: il pacchetto di web advertising che si intende comprare comprende una serie di strumenti, tra cui: a) email marketing<sup>13</sup>: tale operazione viene eseguita su un numero inferiore ai 5000 contatti, perchè devono essere verificati tutti i destinatari (evitando infatti di inoltrare e-mail a indirizzi casuali, il più delle volte inutili con costi a carico del committente) e perchè le e-mail, la cui forma va studiata accuratamente, vanno indirizzate al solo settore di interesse del committente per un arco di tempo che varia dai 2 ai 4 mesi, b) link promotion: è essenzialmente un meccanismo di banneristica e/o scambio link con portali di alta visibilità, c) posizionamento: utile per essere visibile sulle prime pagine dei motori di ricerca più utilizzati, d) operazione di accrescimento della visibilità;
- utilizzo di chain mail: si basa sulla logica del passaparola, cioè si suppone che una determinata percentuale di persone rigiri l'email ricevuta ad altri utenti.

### ***3.7 Piano operativo***

Si è realizzato l'operation plan per i prossimi 3 anni, si suppone di cominciare il primo Gennaio 2009. Sono di seguito elencate le attività che si dovranno eseguire:

Creazione del sito web: la creazione prevede l'aiuto del web designer, la traduzione in inglese e l'hosting.

Web Marketing: l'attività di web marketing verrà intrapresa non appena terminata la creazione del sito e durerà per tutta la vita del servizio; in questo modo si intende sponsorizzare l'innovatività del servizio. L'utilizzo di tale mezzo è giustificato dal crescente utilizzo di Internet per organizzare e prenotare la propria vacanza. Si pensa tuttavia di utilizzare, in seguito, anche la pubblicità su riviste specializzate.

### ***3.8 Organizzazione interna***

L'organizzazione interna avrà una struttura molto semplice, in quanto Emanuela Alessandro e Livia Alessandro saranno le uniche responsabili. Livia Alessandro si occuperà di gestire le relazioni con i clienti e la pubblicità sul Web, Emanuela Alessandro si occuperà invece di gestire i rapporti con le strutture ricettive e della funzione commerciale.

### ***3.9 Il piano di finanziamento***

Per attingere le risorse economiche è utile fare riferimento al quadro legislativo regionale in cui l'imprenditore si muoverà. In particolare i seguenti provvedimenti rappresentano un'opportunità:

- **Legge Regionale 29 marzo 1984, n. 24:** “Interventi promozionali per l'incremento in Campania delle correnti turistiche italiane ed estere”. La legge in questione allo scopo di promuovere e incrementare il movimento turistico in Campania proveniente dall'Italia e dall'estero, rende possibile l'attuazione annuale di un programma d'interventi indirizzati alla sollecitazione della domanda nazionale e internazionale, anche con riferimento ai periodi di bassa e media stagione connessi in particolare allo sviluppo del turismo di fine settimana.
- **Decreto del Presidente della Giunta Regionale n° 248 del 18 aprile 2003** concernente l'emanazione del Regolamento recante i criteri e le modalità per la concessione di contributi finanziari in attuazione della L.R. 24/84. La Regione sostiene iniziative promozionali a contenuto specifico finalizzate allo sviluppo turistico della Campania in termini di incoming, che hanno incidenza adeguata sul territorio e risultano di significativo interesse turistico. Possono inoltrare richiesta di contributi per iniziative di interesse promozionale in ambito turistico Enti pubblici ma anche società private e soggetti privati, fino ad un massimo di Euro 50.000,00 per anno solare.

### 3.10 Proiezioni Economico-Finanziarie

#### 3.10.1 Spese principali:

- Creazione sito web:
  - a) Web designer: si suppone che, nonostante siano chiare le idee sulla realizzazione del sito, l'attività di web design occupi circa tre mesi, sia perché si attendono le traduzioni, sia perché si pianificano numerose modifiche;
  - b) Hosting e account: si intende sottoscrivere il pacchetto *HOSiW4 Enterprise .net Portal Server* proposto dal sito [www.hostingsolution.com](http://www.hostingsolution.com). Non potendo stabilire a priori quali saranno le caratteristiche del sito, si è scelto di optare per la soluzione più onerosa per porsi nel worst case. Il pagamento avverrà a Gennaio di ogni anno successivo al primo;
- Web marketing: per le spese annuali del web marketing vedi tabella sottostante (Tabella 9). Si suppone di pagare le spese di web marketing a Gennaio di ogni anno successivo al primo; €

**TAB. 9: Costi relativi al web marketing**

	COSTO IN EURO		
	I ANNO	II ANNO	III ANNO
<b>Pay per click</b>			
Budget disponibile	€ 2.000,00	€ 4.000,00	€ 6.000,00
Royalties	€ 0,05	€ 0,05	€ 0,08
<b>Web advertising</b>			
email	€ 2.000,00	€ 4.500,00	€ 7.000,00
link promotion	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00
posizionamento	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
accrescimento visibilità	€ 200	€ 200	€ 200
<b>chain mail</b>			
TOTALE	€ 6.800,00	€ 11.300,00	€ 15.800,00

- Personale: il primo anno il personale è composta da un'unica persona, il cui compenso ammonta a € 12.000. Dal secondo anno in poi sono considerate due persone, per un totale di € 24.000.
- Costi di affitto dell'ufficio: sono stimati per 500€/mese.
- Occorre considerare il costo per il noleggio di un minibus, necessario per gli spostamenti delle escursioni previste nel programma. Il costo di noleggio per un minibus di 9 posti è di circa €/settimana, 2720 €/mese. Il terzo anno si suppone di comprare il minibus.
- Costi di impianto: sono relativi alle spese di costituzione e si sono decrescenti dopo il primo anno.
- Altri servizi: in questa voce residuale sono compresi costi di diversa natura come ad esempio le utenze, la manutenzione, ecc.

Nella tabella sottostante sono indicate sinteticamente tutte le principali spese sostenute, espresse in euro.

**TAB. 11: principali spese sostenute nel corso dell'anno espresse in euro**

<b>Principali spese sostenute</b>	<b>I ANNO</b>	<b>II ANNO</b>	<b>III ANNO</b>
Costruzione sito	€ 2.000,00	€ 0,00	€ 0,00
Altri servizi (utenze, ecc.)	€ 1.060,00	€ 1.060,00	€ 1.060,00
Costi di affitto	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00
Marketing	€ 6.800,00	€ 11.300,00	€ 15.800,00
Costi di impianto	€ 1.600,00	€ 1.200,00	€ 800,00
Personale	€ 12.000,00	€ 24.000,00	€ 24.000,00
Minibus	€ 12.000,00	€ 15.000,00	€ 20.000,00
<b>Totale</b>	<b>€29.460,00</b>	<b>€58.560,00</b>	<b>€62.260,00</b>

Per effettuare delle previsioni di vendita, è prima definito il prezzo.

Il prezzo del corso di ceramica e delle escursioni può essere stimato a circa 200 euro a persona per l'intera settimana e 100 euro per il weekend.

Pacchetto 1 (con soggiorno di una settimana): 200€ + 420€ (6 notti)= 620 €

Pacchetto 2 (formula weekend): 100€+ 140€ (2notti)= 240€

LINEA DI PRODOTTO	I ANNO		II ANNO		III ANNO	
	PREZZO	QUANTITA'	PREZZO	QUANTITA'	PREZZO	QUANTITA'
Pacchetto 1	€ 620,00	120	€ 620,00	200	€ 620,00	350
Pacchetto 2	€ 240,00	60	€ 240,00	120	€ 240,00	170
<b>Fatturato</b>	<b>€</b>	<b>88.800,00</b>	<b>€</b>	<b>152.800,00</b>	<b>€</b>	<b>257.800,00</b>

Il prezzo del pacchetto comprende il corso di ceramica e il pernottamento. Bisogna considerare che di quest'ultima componente non si incassa il 100% ma solo una parte, corrispondente al 20% del costo del soggiorno.

Pacchetto 1: 200€ + 420€ (relativi al pernottamento)

20% di 420 € = 84€

Il ricavo previsto è quindi di (200€ + 84€) \* numero di pacchetti venduti.

Pacchetto 2: 100€ + 140€ (relativi al pernottamento)

20% di 140€ = 28€

Il ricavo previsto è quindi di (100€ + 28€) \* numero di pacchetti venduti.

Nella tabella seguente sono esplicitati i ricavi:

LINEA DI PRODOTTO	I ANNO		II ANNO		III ANNO	
	RICAVO UNITARIO	QUANTITA' VENDUTA	RICAVO UNITARIO	QUANTITA' VENDUTA	RICAVO UNITARIO	QUANTITA' VENDUTA
Pacchetto 1	€ 284	120	€ 284	200	€ 284	350
Pacchetto 2	€ 128	60	€ 128	120	€ 128	170
<b>Ricavo Totale</b>		<b>€41.760,00</b>		<b>€72.160</b>		<b>€121.160</b>

Di seguito vengono riportare le voci principali del Conto economico revisionale:

	I ANNO	II ANNO	III ANNO
Ricavi di vendita	€ 41,760,00 riportare i nuovi valori	€ 72.160,00 riportare i nuovi valori	€ 121.160,00 riportare i nuovi valori
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	€ 41.760,00	€ 72.160,00	€ 121.160,00
<i>Trasporti (affitto minibus)</i>	€ 12.000,00	€ 15.000,00	
<i>Pubblicità e promozioni</i>	€ 6.800,00	€ 11.300,00	€ 15.800,00
<i>Altre spese commerciali</i>	€ 1.200,00	€ 1.800,00	€ 2.400,00
<i>Altri servizi (utenze, ecc)</i>	€ 1.060,00	€1.060,00	€ 1060,00
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	€ 3.340,00	€ 13.500,00	€ 54.040,00
<i>Costi del personale</i>	€ 12.000	€ 24.000,00	€ 24.000,00
<b>REDDITO OPERATIVO (EBIT)</b>	€ 5.360,00	€ 5.500 ,00	€ 23.860,00
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	€ 5.360,00	€ 5.500 ,00	€ 23.860,00
<b>UTILE*</b>	€ 3.216,00	€ 3.300,00	€ 14.316,00

\*L'utile definitivo è calcolato applicando un'aliquota di imposta a titolo esemplificativo del 40% (comprensiva delle diverse imposte sul reddito delle società).



Di seguito vengono riportate le voci di Attività e Passività più significative in relazione ad uno Stato Patrimoniale previsionale.

<b>ATTIVITA'</b>			
	<b>I ANNO</b>	<b>II ANNO</b>	<b>III ANNO</b>
Costruzione del Sito Web	€ 2.000,00		
Costi di impianto	€ 1.600,00	€ 1.200,00	€ 800,00
<b>TOTALE IMM. IMMATERIALI</b>	<b>€ 3.600,00</b>	<b>€ 1.200,00</b>	<b>€ 800,00</b>
Locale per Ufficio	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00
Automezzi (acquisto autobus per escursioni)	-	-	€ 20.000,00
<b>TOTALE IMM. MATERIALI</b>			<b>€ 20.000,00</b>
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>€ 9.600,00</b>	<b>€ 7.200,00</b>	<b>€ 26.800,00</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>			
Cassa e depositi bancari	€ 3.216,00		

<b>PASSIVITA'</b>			
	<b>I ANNO</b>	<b>II ANNO</b>	<b>III ANNO</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
<i>Capitale sociale</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Utili/perdite dell'esercizio	€ 3.216,00	€ 3.300,00	€ 14.316,00
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>€ 13.216,00</b>	<b>€ 13.300,00</b>	
<b>PASSIVO CONSOLIDATO</b>			
Debiti di m/l termine v/banche	-	-	10.000 (finanziamento per l'acquisto dell'autobus)

## BIBLIOGRAFIA

P. Barucci, E. Becheri, L'industria turistica nel Mezzogiorno, Il Mulino, Bologna, 2006.

D. Boldizzoni, L. Serio, Management delle piccole imprese, Il sole 24 Ore.

Borello Antonio, Il business plan, McGraw-Hill Libri Italia, 2005.

G. Bronconi, S. Cavaciocchi, Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa, Il sole 24 ore, 2001.

A. Carlesi, A. Angelini, G. Mariani, Il finanziamento degli investimenti innovativi nelle piccole e medie imprese. Profili teorici e casi di costruzione del business plan, Giappichelli, 1999.

M. Caroli, Il marketing territoriale, F. Angeli, 1999.

F. Fontana, M. Caroli, Economia e Gestione delle imprese, McGraw-Hill 2005.

Guatri Elisabetta, Marinelli Carla, Costruire il business plan, IPSOA 2002.

E. Guazzetti, Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e pratico per la pianificazione strategica, Franco Angeli 2005.

E. Guazzetti, A monte del business plan. Cosa occorre sapere prima di preparare un effettivo business plan, Franco Angeli 2002.

G. Lo Martire, Come determinare i fabbisogni di capitale di un'iniziativa imprenditoriale e le fonti di finanziamento ottimale, Franco Angeli 1999.

A. Miano, M. Spadari, G. Vallarino, I finanziamenti agevolati per le imprese. Dalla ditta individuale alla piccola e media impresa. Franco Angeli 2000.

Parolini Cinzia, Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa, Il sole 24 Ore, 2006.

Parente Roberto, Creazione e sviluppo dell'impresa innovativa, Giappichelli 2004.

Perry Stephen C., The relationship between written business plan and failure of small business in the U.S, Journal of Small Business Management 2001 39(3) pp 201 – 208.

Rolle Livio, Gestione della piccola impresa turistica: strumenti e casi per il successo, Franco Angeli 2005.

Luc Sels ,Christinr Vanhoutte, An inquiry into the impact of pre start-up business planning on new business ventures' performance, Rivista Piccola Impresa/Small Business n.2 anno 2006.

Osservatorio del Turismo della Regione Campania

([www.osservatorioturismocampania.it](http://www.osservatorioturismocampania.it))

- Movimento turistico provincia di Salerno 2002/07

- Comportamenti, stili di viaggio, modalità di prenotazione dei turisti in Campania

- La Spesa media turistica pro-capite in Campania (30.06.2008)

- Le spese per il turismo della Regione Campania (30.06.2008)

- I Turisti in Campania : Comportamento di Consumo e Soddisfazione  
Percepita (30.05.2008)

[www.istat.it](http://www.istat.it) :

- La demografia d'impresa Anni 2001-2006