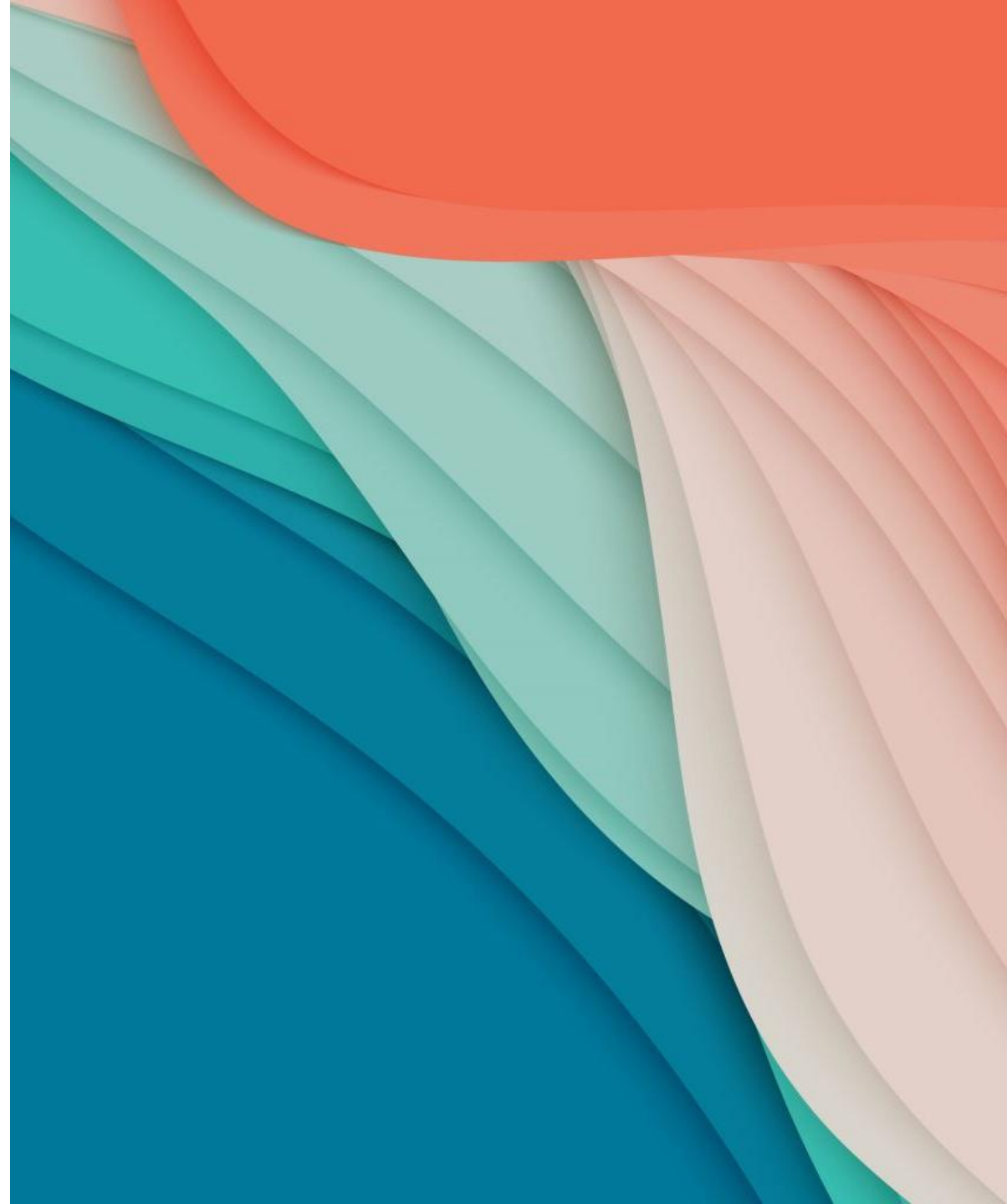
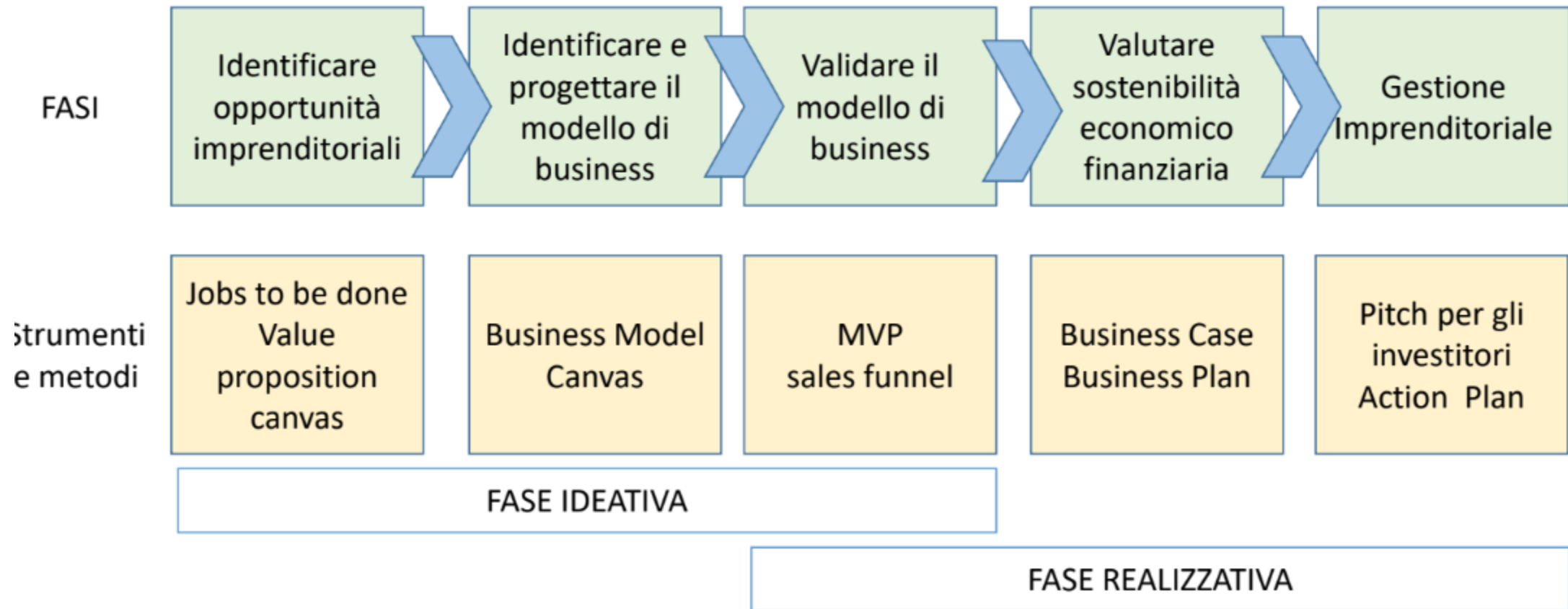

BUSINESS PLAN

Sara Poggesi

Sara.poggesi@uniroma2.it



Processo Imprenditoriale



DALLA BUSINESS IDEA...

- La Business Idea (BI) è la sintesi dell'intuizione alla base di un progetto imprenditoriale, costituita da tre elementi:

1. Sistema di offerta che si intende proporre (cosa):

Prodotti / servizi in relazione ai benefici per il cliente (Value Proposition)

2. Mercato target a cui si vuole rivolgersi (a chi):

Segmenti di clientela e loro processo di acquisto

3. Struttura con cui si pensa di potere operare (come):

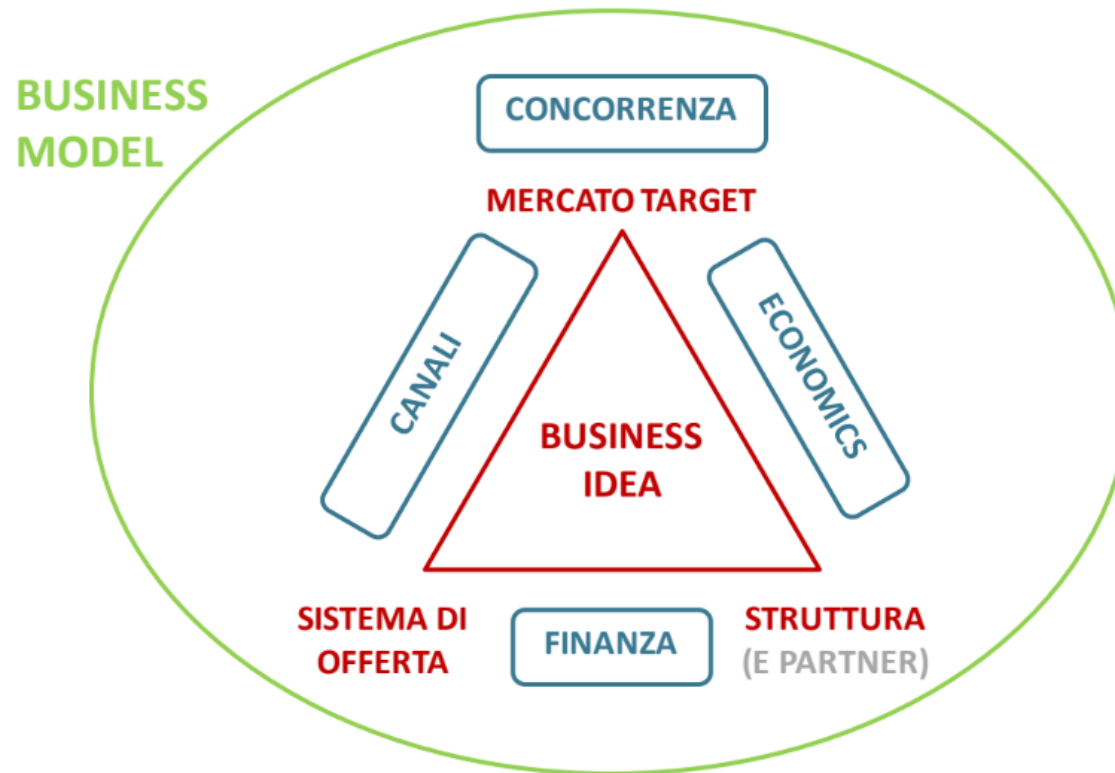
Risorse materiali, immateriali, umane relative alle attività chiave da svolgere ALL'INTERNO e/o con PARTNER esterni

- Spesso all'inizio si ha un'idea generica solo su pochi punti
-

AL BUSINESS MODEL...

- Attraverso il Business Model (BM) vengono dettagliati gli elementi di funzionamento della BI e le loro interrelazioni.
 - Un BM si focalizza inoltre sugli aspetti relativi a:
 1. Concorrenza (diretta, indiretta, potenziale)
 2. Canali (politiche di comunicazione/distribuzione e gestione della relazione con i clienti)
 3. Economics (revenue model, costi operativi, working capital, immobilizzazioni)
 4. Finanza (mezzi propri e finanziamenti di terzi)
 - La specificazione del BM e la sua validazione sono presupposti necessari per arrivare alla stesura del Business Plan.
-

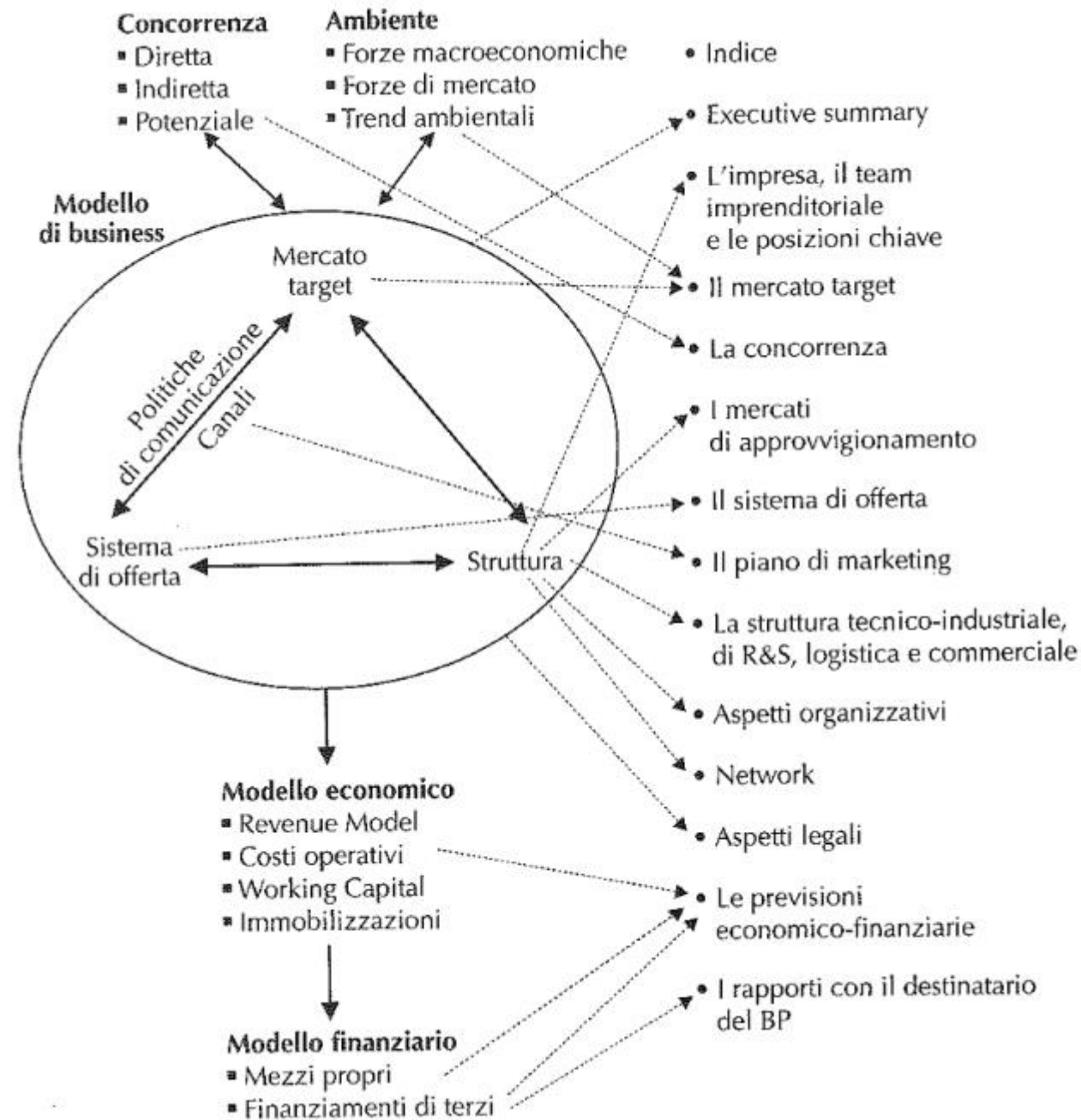
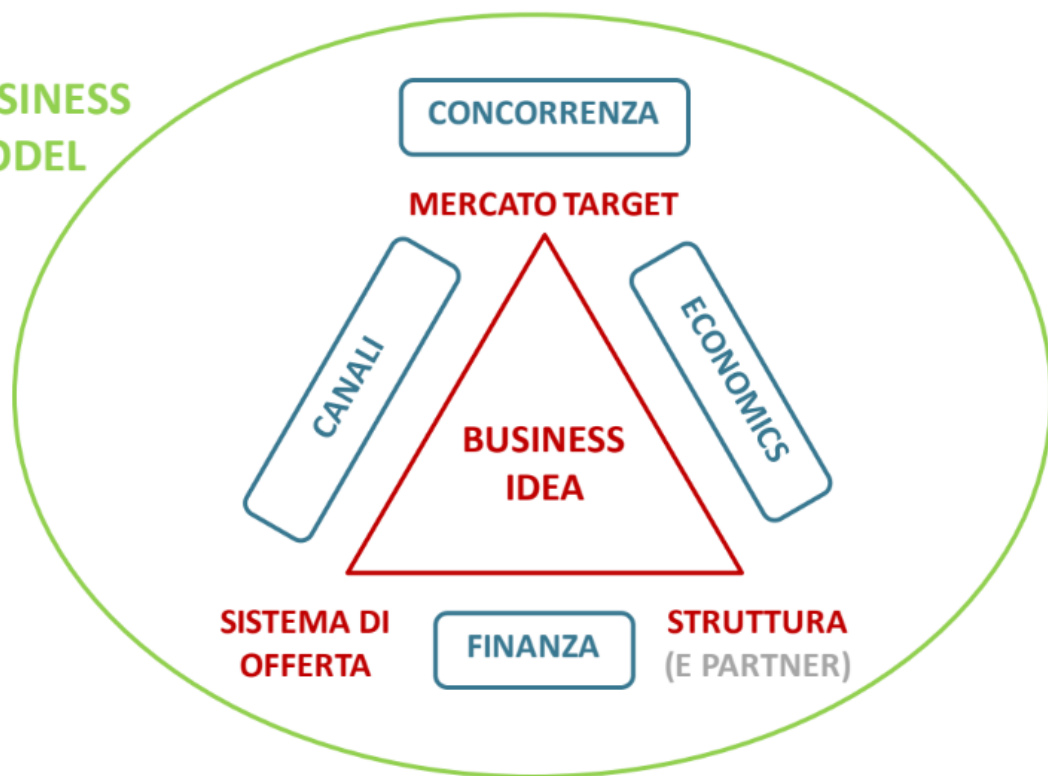
BUSINESS MODEL



..... AL BUSINESS PLAN

- Il Business Planning è il processo finalizzato alla individuazione, raccolta e analisi delle informazioni sulle variabili del BM al fine di valutare la fattibilità economico tecnica di un'iniziativa e decidere se e come perseguirla
 - Il tempo è un elemento fondamentale:
 - non si deve fare una fotografia (orientamento al presente)
 - si deve immaginare il film che verrà (orientamento al futuro)
 - Il Business Planning termina sempre con un documento chiamato Business Plan e che rappresenta il risultato formale del processo (spesso si arriva a più versioni del BP)
-

BUSINESS MODEL



Fonte: Parolini, C. (2020). Business planning. *Dall'idea al progetto imprenditoriale*. Pearson, III edizione

BUSINESS PLAN

- è un documento che approfondisce in maniera più dettagliata gli elementi fondamentali di un'iniziativa, sia per quanto riguarda le sue **dimensioni qualitative** – mercato di riferimento, value proposition, struttura – sia per **quelle quantitative** – risultati economici, fabbisogno finanziario, fonti di finanziamento.
 - Documento più elaborato rispetto a un business case, è opportuno utilizzarlo:
 1. quando le ipotesi di partenza del progetto imprenditoriale sono state sufficientemente consolidate e verificate sul campo;
 2. quando è necessario avviare le relazioni con interlocutori esterni, primi fra i quali gli investitori e i finanziatori (detentori di debito, enti pubblici ecc.), e condividere informazioni strutturate e organiche sull'iniziativa imprenditoriale;
 3. quando è necessario pianificare e condividere obiettivi e attività all'interno dell'organizzazione.
-

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

-
- Potrebbe essere necessario aggiungere alcuni capitoli e toglierne altri. *Se, per esempio, presentate un progetto con un forte contenuto tecnologico, potrebbe essere utile aggiungere nella parte iniziale un capitolo che sintetizzi le dinamiche tecnologiche in atto nel settore. Se, ancora, i mercati di approvvigionamento ai quali vi rivolgete non presentano particolare criticità, potreste decidere di eliminare il capitolo corrispondente e di inserire qualche cenno ai mercati di approvvigionamento nel capitolo sulla struttura aziendale.*
 - Anche l'ordine dei capitoli può essere variato. *La regola è che dovrete portare “in alto” i capitoli meno scontati per chi legge il business plan. Se, per esempio, il progetto prevede il lancio di un prodotto dalle funzionalità molto innovative, sarebbe opportuno presentare il sistema di offerta prima di descrivere il mercato potenziale e il sistema competitivo.*
-

SINTESI DEL PROGETTO (EXECUTIVE SUMMARY)

- La sintesi del progetto imprenditoriale rappresenta una **parte molto importante** del business plan, perché molti lettori decidono se proseguire nella valutazione o meno proprio sulla base delle impressioni ricavate dalla lettura di questa introduzione. Questo capitolo lo dovrebbe dare al lettore una **chiara idea del progetto** imprenditoriale e dell'opportunità di business che questo rappresenta. La sintesi dovrebbe contenere le seguenti informazioni:
 - In che cosa consiste il progetto imprenditoriale, in breve.
 - Quali sono i principali beni/servizi offerti e quali sono i loro principali punti di forza rispetto ai prodotti concorrenti. In altri termini, qual è la Unique Selling Proposition.
 - Quali opportunità si intendono cogliere e quali sono le dimensioni del mercato.
 - Qual è la mission che ci si propone.
 - Quali sono i principali risultati economico-finanziari che si prevede di ottenere (fatturato, redditività, ammontare del capitale da investire).
 - Che cosa si chiede al destinatario del business plan.
-



Ridurre l'impatto ambientale
del settore tessile-moda,
favorendo la sua transizione
verso un modello circolare

MISSION

ATELIER-RIFORMA

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. **L'Impresa**
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

L'IMPRESA

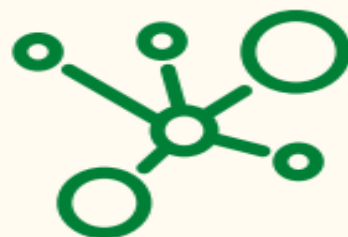
- **Impresa in fase di costituzione.** In questo caso occorre descrivere
 - Principale campo di attività dell'azienda e la sua organizzazione formale (visione, missione e punti di forza):
 - Settore di riferimento principale (ATECO)
 - Forma e composizione societaria
 - Composizione societaria (quote di capitale)
 - Presenza di legami/collaborazioni con altre aziende.
 - **Impresa già esistente.** In questo caso occorre aggiungere
 - Ubicazione e storia dell'impresa.
 - Principali dati economico finanziari consuntivi (fatturato, redditività, mezzi propri).
 - Historic Fact Sheet.
-

BUSINESS MODEL



ENTI CHE RACCOLGONO VESTITI USATI

Catalogano e **digitalizzano** i vestiti dismessi tramite la nostra tecnologia e li mettono automaticamente in **vendita** sul nostro marketplace B2B



RE4CIRCULAR

Fornitore della tecnologia e del servizio marketplace online

Canone per usare la tecnologia
+
Fee del 25% **su ogni transazione** sulla piattaforma



AZIENDE DI MODA CIRCOLARE

Attraverso il marketplace e i filtri di ricerca, **trovano** il fornitore che ha ciò che serve loro e **acquistano** online i **capi**, visualizzandone immagini e caratteristiche



PUNTI DI FORZA DEL BUSINESS

Digitale, scalabile

- OFFRIAMO UN **SERVIZIO**: SIAMO UNA **PIATTAFORMA** CHE METTE IN CONTATTO ENTI DI RACCOLTA/SELEZIONE CON AZIENDE DELLA MODA CIRCOLARE.
- NO COSTI DI MAGAZZINO: NON ACQUISTIAMO CAPI PER POI RIVENDERLI, TRATTENIAMO UNA FEE SU OGNI VENDITA CHE AVVIENE SULLA PIATTAFORMA

Brevettabile

TECNOLOGIA IN VIA DI BREVETTAZIONE: GIÀ
DEPOSITATO IL BREVETTO PROVISIONAL IN UE.

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 - 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave**
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

II GRUPPO IMPRENDITORIALE E LE POSIZIONI CHIAVE

- Questo capitolo è particolarmente importante nel caso in cui l'azienda parta da zero. In questo caso, infatti, l'unico biglietto da visita del quale si dispone è rappresentato dalla **qualità** e dalle **competenze** dei componenti del gruppo imprenditoriale e di altri eventuali collaboratori chiave. In questa sede occorre indicare i seguenti elementi:
 - I componenti del gruppo imprenditoriale e le loro **esperienze/competenze**.
 - Le **posizioni chiave**, chi le ricopre e come si farà per coprire le posizioni ancora scoperte.
 - I **successi** e le realizzazioni passate e la **complementarietà dei profili** dei diversi componenti del team.
-

Il team



ELENA FERRERO

CO-FOUNDER E CEO

28 anni, formazione interdisciplinare, master su impresa innovativa, esperienza come innovation designer

SARA SECONDO

CO-FOUNDER E COO

30 anni, legale e valutatrice di impatto sociale, master su impresa innovativa

ARIANNA MOLINO

MENTOR

34 anni, ingegnere gestionale, MBA, consulente in Europa e Medio Oriente, esperta di supply chain e impact

**VOGLIAMO AMPLIARE IL TEAM
NEL 2022 CON:**

1 commerciale

ESPERTO DI STRATEGIA VENDITE
E MARKETING PER IL B2B

1 sviluppatore informatico

ESPERTO DI IA E PIATTAFORME ECOMMERCE

[HTTPS://WWW.IBAN.IT/WP-CONTENT/UPLOADS/2022/04/ATELIER-RIFORMA-RE4CIRCULAR_INVESTOR-DECK-DIC-2021.PDF](https://www.iban.it/wp-content/uploads/2022/04/atelier-riforma-re4circular_investor-deck-dic-2021.pdf)

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 - 4. Il mercato target**
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

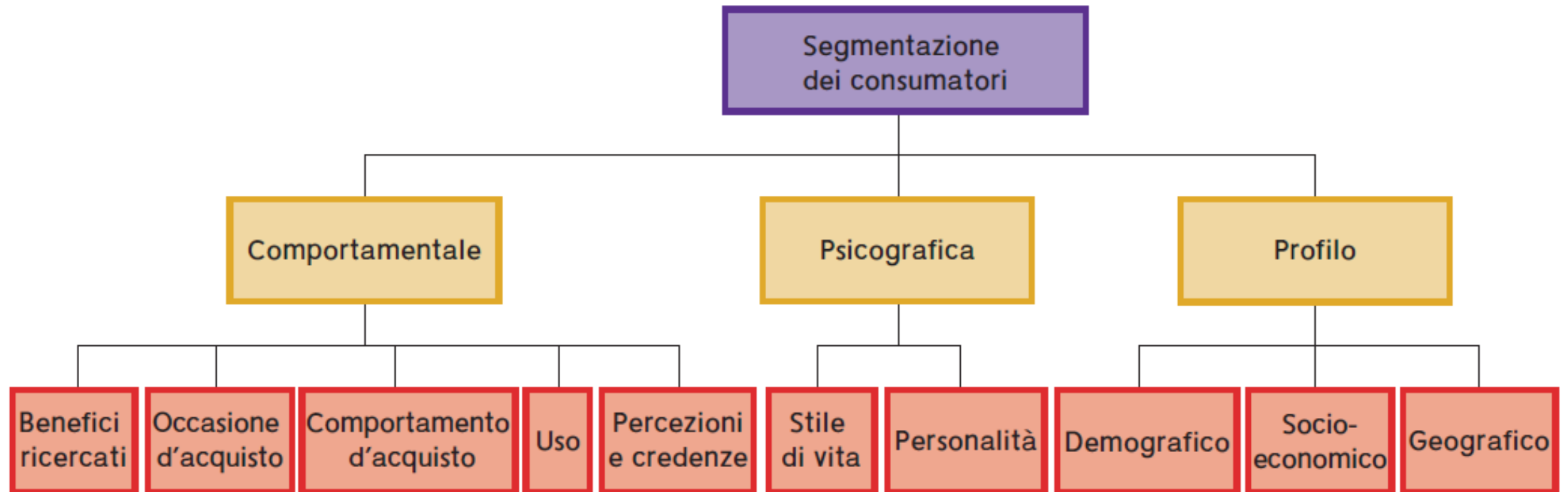
IL MERCATO TARGET

- In questo capitolo occorre evitare descrizioni astratte dei mercati di sbocco (per esempio, presentazioni di dati statistici troppo aggregati e poco significativi) e **dimostrare di aver capito a fondo i bisogni emergenti dai mercati di sbocco prescelti, la segmentazione del mercato stesso e come avvengono i processi di acquisto e di consumo**. Si tratta di un capitolo molto importante, che probabilmente richiederà un tempo di stesura considerevole. Le principali informazioni da inserire in questa sede sono le seguenti:
 - Descrizione del mercato e dei suoi segmenti.
 - Dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda complessiva.
 - Risultati di eventuali ricerche di mercato svolte.
 - Identificazione e descrizione del segmento o dei segmenti di mercato prescelti (elasticità della domanda al prezzo, frammentazione/concentrazione della clientela e così via).
 - Profilo dei potenziali clienti e descrizione del processo di acquisto e di consumo.
 - Determinanti del potere contrattuale dei clienti obiettivo.
 - Dimensioni, dinamiche e prospettive di sviluppo del segmento o dei segmenti di mercato prescelti (tassi di crescita, determinanti della crescita, stagionalità/ciclicità).
-

SEGMENTAZIONE

- *“La suddivisione della domanda in gruppi omogenei e significativi, dove ogni gruppo può essere selezionato come target, da raggiungere con un’apposita azione di marketing (marketing mix)”*

BASI PER LA SEGMENTAZIONE



METODI DI SEGMENTAZIONE DEI CONSUMATORI

Variabile	Esempi
Comportamentale	
Benefici ricercati	Convenienza, status, prestazioni
Occasione d'acquisto	Per sé, regalo, occasioni speciali
Comportamento d'acquisto	Fedeltà al marchio, cambiamento di marchio, innovatori
Uso	Leggero, pesante
Comportamento sui media	Principalmente online, principalmente offline
Psicografica	
Stile di vita	<i>Trendsetter</i> , conservatori, sofisticati
Personalità	Coscientioso, piacevole, estroverso
Profilo demografico	
Età e coorti generazionali	<12, 12-18, 19-25, 26-35, 36-49, 50-64, >65
Genere	Femmina, maschio
Ciclo vitale	Giovani single, giovani coppie, giovani genitori, persone di mezza età "con il nido vuoto", pensionati
Classe sociale	Medio-alta, media, operai qualificati, artigiani
Età alla fine degli studi	14, 18, 23 anni
Reddito	Ripartizione dei redditi in base agli obiettivi della ricerca e al reddito medio del Paese
Geografia	Nord vs sud, urbano vs rurale, Paese
Geodemografia	Giovani famiglie in ascesa sociale che vivono in grandi case di cui sono proprietarie, persone anziane che vivono in case piccole, regioni europee definite in base alla lingua, al reddito, al profilo di età e alla posizione geografica

BASE PER LA SEGMENTAZIONE: PROFILO DEMOGRAFICO

Età



Unità geografica



Stadio del ciclo di vita



Genere (by De Beers)





YOUR LEFT HAND IS YOUR
HEART. YOUR RIGHT HAND IS
YOUR VOICE. YOUR LEFT HAND
SAYS "I DO." YOUR RIGHT
HAND SAYS "I DID WHAT?"
YOUR LEFT HAND KNOWS
THE ANSWERS. YOUR RIGHT
HAND ASKS THE QUESTIONS.
WOMEN OF THE WORLD, RAISE
YOUR RIGHT HAND.

 A DIAMOND IS FOREVER



THE NEW DIAMOND RIGHT HAND RING. MODERN VINTAGE, ROMANTIC, FLORAL AND CONTEMPORARY STYLES AT ADIAMONDISFOREVER.COM

From top to bottom: ©2007 De Beers, ©2007 De Beers, De Beers, De Beers, ©2007 De Beers, De Beers

© The Four Seasons and other brands

DEMOGRAPHICS



Kellogg's uses demographic segmentation, specifically age, for its breakfast cereals. Lucky Charms, Crunchy Nut, and Corn Pops are for kids; Crispix, Corn Flakes, and Fiber Plus are for adults.

©Daniel Acker/Bloomberg via Getty Images

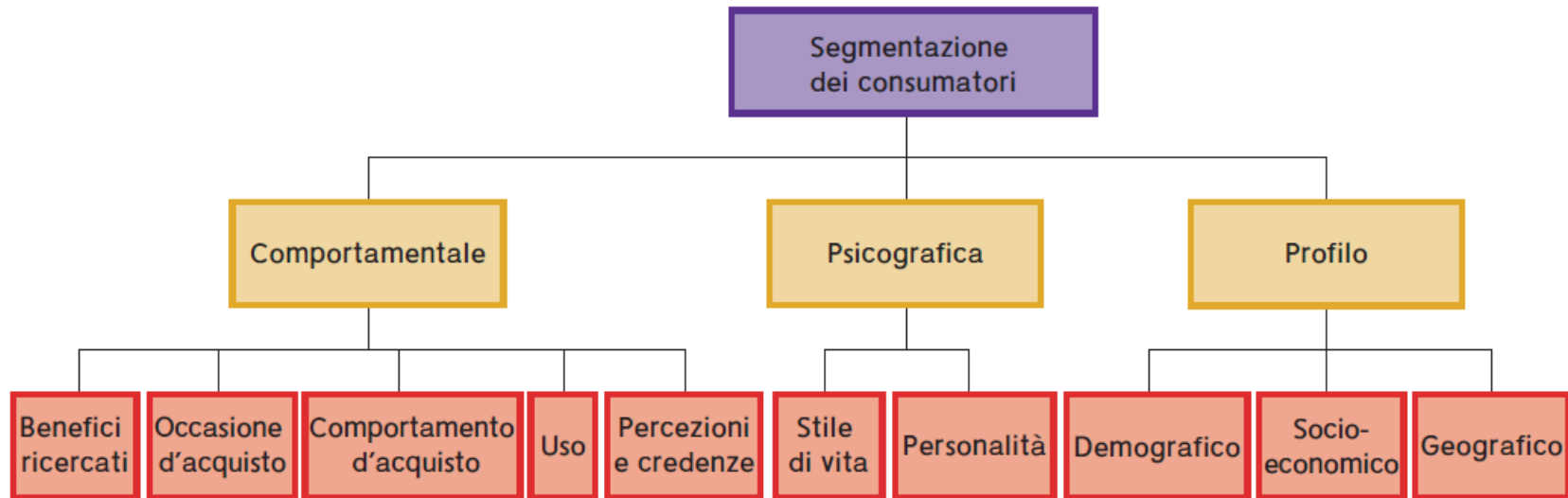
Demographic se.

- - Easy to identify
- - Easily measured

SEGMENTAZIONE PSICOGRAFICA

- La **psicografia** è la scienza che utilizza la psicologia e la demografia per meglio comprendere i consumatori.
 - Nella *segmentazione psicografica* gli acquirenti vengono suddivisi in gruppi differenti sulla base di tratti psicologici o di personalità, stili di vita e valori.
 - Persone appartenenti allo stesso gruppo demografico possono avere profili psicografici molto differenti.
 - Si analizzano **Attività (A), Interessi (I), Opinioni (O)**
-

BASI PER LA SEGMENTAZIONE



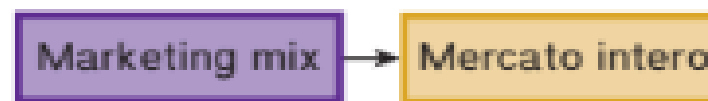
SEGMENTAZIONE COMPORTAMENTALE

- I clienti sono suddivisi in gruppi sulla base:
 - Del **grado di conoscenza di un prodotto**;
 - Di quali **atteggiamenti hanno rispetto ad esso**;
 - Di **come lo utilizzano o di come in generale reagiscono ad esso**;
 - Dei **benefici ricercati**.
-

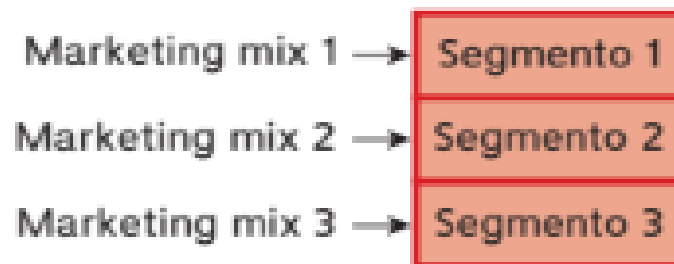
TARGET MARKETING

- Il target marketing designa l'azione di scegliere quali specifici segmenti le aziende intendono servire

Marketing indifferenziato



Marketing differenziato



Marketing mirato



Marketing personalizzato



figura 5.3 Le strategie di target marketing.

MKTG INDIFFERENZIATO

1. Non ci sono nelle caratteristiche dei clienti differenze abbastanza pronunciate da incidere sulla strategia di marketing.
 2. implementare un marketing mix specifico per diversi segmenti può costare di più dei guadagni che potrebbe generare.
 3. mancanza di conoscenza del cliente e/o di scarsa attenzione al cliente.
 4. è più conveniente per i manager, poiché devono sviluppare una sola strategia di marketing.
-

Marketing indifferenziato o di massa

CLICK FOR FULL RESOLUTION



MKTG DIFFERENZIATO



Figura 5.3 Le strategie di target marketing.

Benefici:

- attrarre tutti o alcuni dei segmenti individuati.
- realizzare economie di scala e di distribuire i costi su una vasta gamma di potenziali gruppi di clienti

Problematiche

- creare confusione sul mercato con possibile cannabilizzazione
 - impiegare le risorse dell'azienda in modo troppo debole
-

TARGET MARKETING MIRATO



Figura 5.3 Le strategie di target marketing.

- Quando un'azienda sviluppa un solo marketing mix rivolto a un segmento target (di nicchia) pratica il marketing mirato.
 - Questa strategia è particolarmente appropriata per le imprese che dispongono di risorse limitate
-

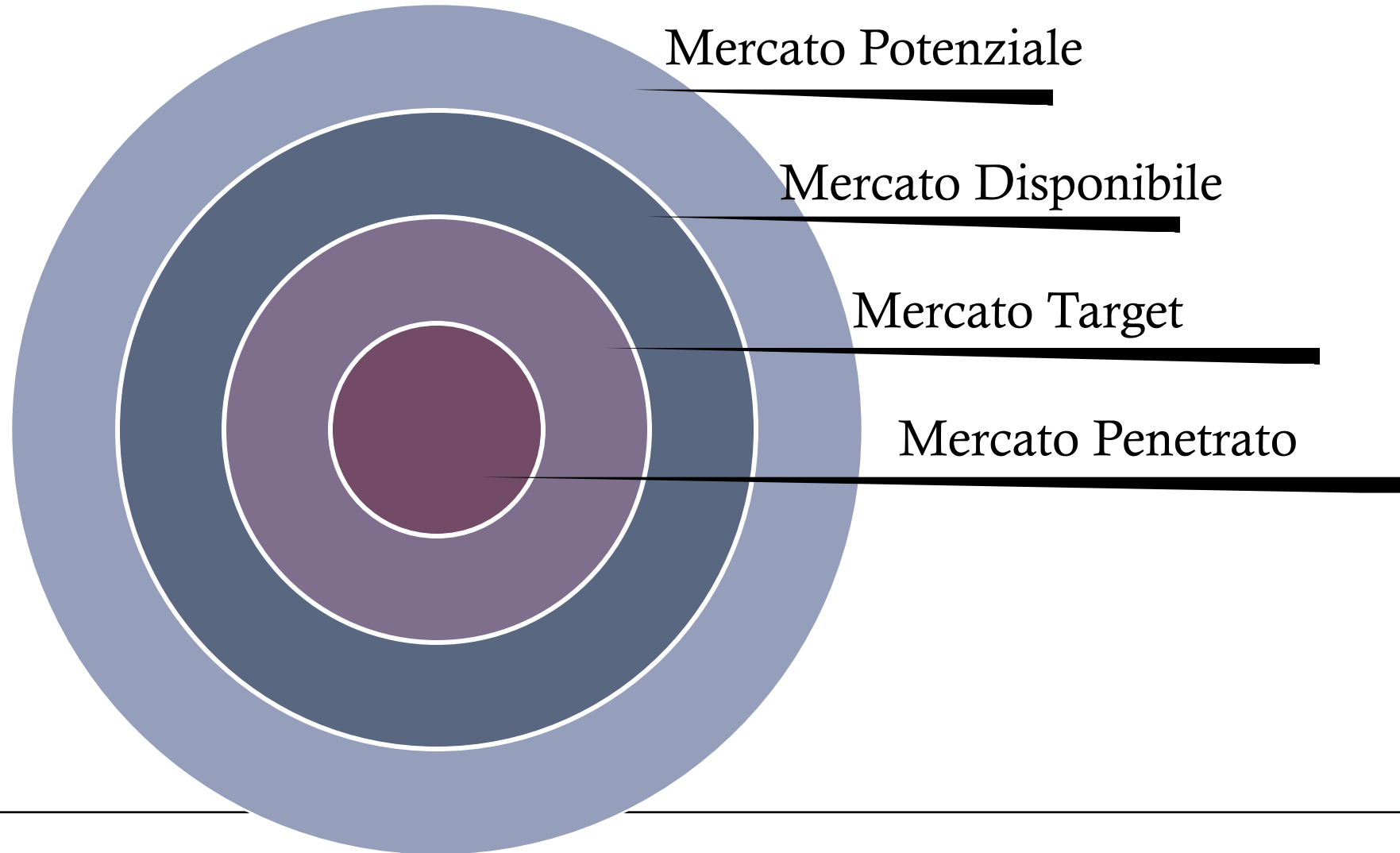
TARGET MARKETING PERSONALIZZATO



Figura 5.3 Le strategie di target marketing.

- Quando singoli clienti hanno esigenze uniche e un grande potere d'acquisto in uno specifico mercato, si può progettare un marketing mix specifico rivolto a ognuno di essi.
 - Il marketing personalizzato è spesso associato a una relazione stretta tra fornitori e clienti, perché il valore dell'ordine giustifica un grande sforzo di marketing e di vendita, incentrato su ciascun acquirente.
-

ANALISI QUANTITATIVA DELLA DOMANDA



-
- **Mercato potenziale:** insieme dei consumatori o acquirenti **potenzialmente** interessati all'offerta di un b/s, definito un limite geografico e un intervallo temporale.
 - **Mercato disponibile:** insieme dei consumatori che hanno interesse, reddito e accesso a una particolare offerta, senza che vi siano barriere o limitazioni all'uso o al consumo.
 - **Mercato target:** è la parte del mercato disponibile a cui l'impresa decide di rivolgersi.
 - **Mercato penetrato:** è l'insieme dei consumatori che acquistano effettivamente il prodotto dell'impresa.
-

-
- **TAM** (Total Addressable Market) è il mercato totale disponibile,
 - **SAM** (Serviceable Available Market) è il mercato disponibile che l'azienda può servire,
 - **SOM** (Serviceable Obtainable Market) è il mercato che l'azienda può realisticamente conquistare nel breve termine.
-

DOMANDA POTENZIALE-PRIMARIA-SECONDARIA

Domanda potenziale

Rappresenta la quantità massima vendibile di una determinata categoria di prodotto in un dato mercato, con riferimento a un orizzonte temporale predefinito. Graficamente si presenta come una retta, ovvero si suppone costante

Domanda primaria

Esprime le quantità vendute da tutte le imprese appartenenti a un dato mercato

Domanda secondaria

Si riferisce alle vendite della singola impresa e rappresenta, quindi, la domanda effettiva di una marca

Analisi del target

SUPPLIERS DELLA PIATTAFORMA

REALTÀ CHE RACCOLGONO / SELEZIONANO INDUMENTI POST-CONSUMO

- sono realtà profit e no-profit;
- quantità enormi (ad oggi in Italia si raccolgono **157K ton** di capi usati/anno -> previsioni x 2022 **+800k ton/anno**), difficili da gestire, **alta %** al momento **non adatta al riuso**;
- **rivendita a bassissimo prezzo** ad aziende selezionatrici -> **selezione manuale** grezza, solo in base a qualità;
- rivendita a grossisti ed esportatori (**filiera lunga** con tanti di intermediari)



Analisi del target

BUYERS DELLA PIATTAFORMA

BUSINESS DI MODA CIRCOLARE:



NEGOZI/E-COMMERCE DI VESTITI USATI

Cercano capi **senza difetti**, interessati a tipologia e stile, prezzo medio alto.
Mercato mondiale: 30-40 B \$ (previsione crescita 10-15% annui).
In Italia 4 B €.



AZIENDE DI RICICLO TESSILE

Riciclano meccanicamente fibra e creano filati/tessuti rigenerati.
Cercano capi **100% stesso materiale**, anche difettati, scelgono colore, grandi quantità, prezzo basso.
In **Italia > 160 aziende**



BRAND DI UPCYCLING SARTORIALE

Trasformano creativamente capi usati.
Cercano capi di buona qualità, **anche difettati**, specializzati in tecniche, piccole quantità.
Tra 2020 e 2021 nati in Eu + 200 nuovi brand upcycling



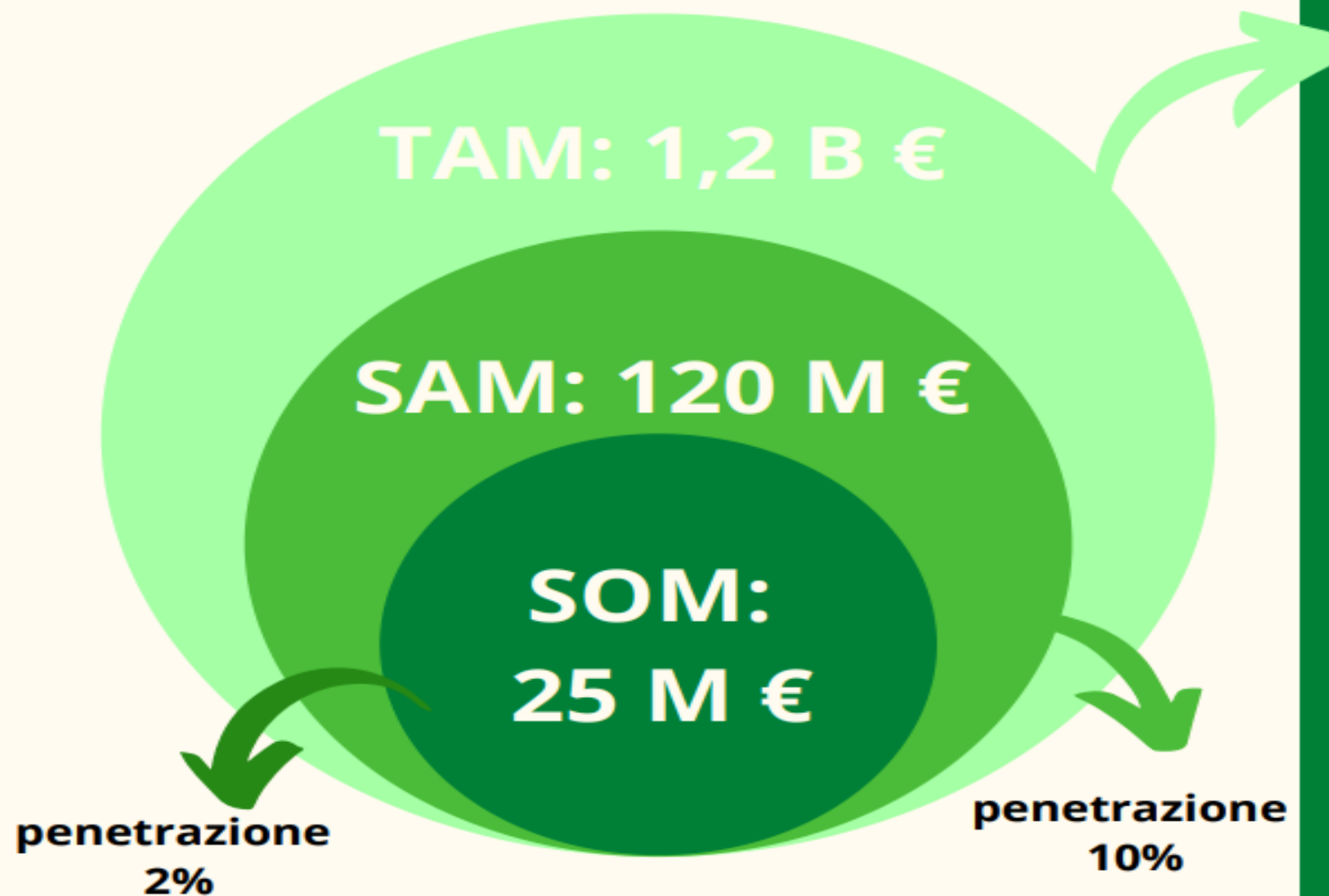
MERCATO

5 trilioni \$

È IL VALORE POTENZIALE DEL MERCATO DELLA **MODA CIRCOLARE DIGITALE** NEI PROSSIMI ANNI (**63% IN PIÙ** DEL SETTORE MODA TRADIZIONALE)

SECONDO LE STIME DEL CIRCULAR FASHION REPORT DI LABLACO E VOGUE BUSINESS

Stima del mercato potenziale



Ora si raccolgono in Italia **157K ton** di capi usati. Con l'attuarsi della raccolta differenziata obbligatoria (2022) si dovrebbe arrivare a **820k ton** (intercettando la frazione che ora finisce nell'indifferenziato), che corrispondono a **3,3 B** di **vestiti** unitari circa. Se tutti venissero venduti attraverso la nostra piattaforma al **prezzo** medio di **1,5 €/capo**, si avrebbe un **transato di 4,9 B €**. Considerando solo la **fee** da noi trattenuta (**25%**): **fatturato di 1,2 B €**

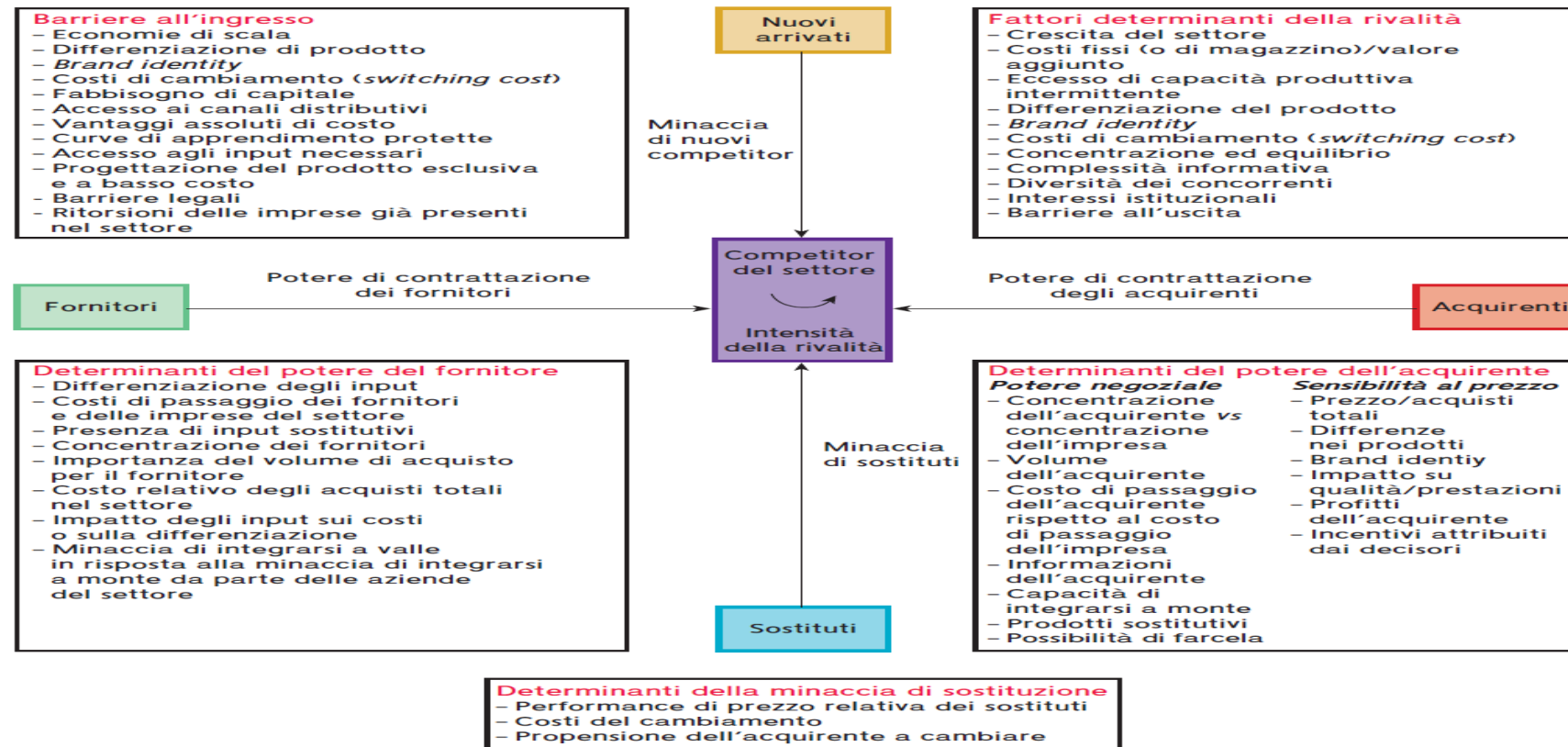
BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 - 5. La concorrenza**
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

LA CONCORRENZA

- Uno strumento particolarmente utilizzato per l'analisi della concorrenza è il modello del sistema competitivo allargato proposto da Porter (1980).

IL MODELLO DI CONCORRENZA ALLARGATA: IL MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER



CHI SONO I CONCORRENTI?

Non è sempre ovvio individuare chi sono i concorrenti.

Molte aziende, pur vendendo beni o servizi diversi, potrebbero (anche involontariamente) sottrarci clienti o comunque danneggiarci

CHI SONO I CONCORRENTI?

- **Concorrenza tradizionale** - Coloro che offrono lo stesso prodotto o servizio.
 - **Concorrenza di categoria merceologica** - Coloro che offrono prodotti della stessa categoria merceologica (ad esempio, nel periodo estivo, snack e gelati).
 - **Concorrenza per analogia** – Coloro che offrono lo stesso servizio con modalità diversa (ad esempio compagnie aeree e treno).
 - **Concorrenza per potere d'acquisto** – Coloro che competono per la stessa capacità di spesa (ad esempio i prodotti “status symbol”).
 - **Concorrenza potenziale** – Coloro che offrono prodotti contigui ai nostri e che possono facilmente entrare nel nostro mercato.
 - **Concorrenza totalmente scollegata**. Altri operatori che possono decidere di investire i propri capitali in un mercato che considerano attrattivo.
-

CHE CARATTERISTICHE HANNO I CONCORRENTI?

Di seguito alcuni elementi da considerare per una prima **classificazione** dei nostri **concorrenti**.

- **Caratteristiche generali**
 - Dimensione. Fatturato, numero di dipendenti, numero di sedi, quantità vendute,
 - Finanza. Profittabilità, flusso di cassa, costi, indebitamento,
 - Mercato. Quota di mercato, tipologia di clienti serviti, marchio,
 - Offerta. Prodotti e servizi offerti, che qualità presentano, prezzo,
 - Organizzazione. Organizzazione aziendale, qualità ed esperienza del • management
 - **Storia.**
 - Andamenti delle caratteristiche generali sopra analizzate che hanno caratterizzato nel tempo i concorrenti.
 - **Punti di forza e debolezza**
-

GRUPPO STRATEGICO

- Poiché i concorrenti sono (o potrebbero essere) molti, è necessario soffermarci sui cd «primi concorrenti di riferimento», ovvero quelli che fanno parte del medesimo **gruppo strategico**.
 - Obiettivo dell'analisi dei gruppi strategici è di individuare i concorrenti che hanno comportamenti strategici simili e valutare se differenze nelle strategie determinano differenze nei risultati.
-

SOLUZIONI ESISTENTI PER AUTOMATIZZARE LA SELEZIONE DEI VESTITI POST-CONSUMO

SPETTROSCOPIA NIR

Suddivisione dei capi per colore e per materiale per avviarli al riciclo meccanico -> non può registrare altri dati (tipologia, stagione etc)



RICONOSCIMENTO VOCALE

Classifica i capi in diverse categorie riconoscendo ciò che dice l'operatore -> non aumenta di molto la velocità di catalogazione

Competitors

FIBERSORT

è una tecnologia che cataloga indumenti dismessi in base a colore e materiale con la spettroscopia NIR. Lanciata nel 2020, ad oggi è utilizzata da otto realtà in Europa.

Una delle realtà che ha adottato fibersort ha raccolto nel 2020 un investimento di **8 milioni di euro** ([Worn Again Technologies](#))

SIPTEX

primo impianto di selezione e catalogazione automatica che utilizza tecnologia infrarossi. Ha raccolto nell'aprile 2021, **600K euro** di investimento. Dichiarano che il riutilizzo è passato dal 4% al 90%.

VIVE TEXTILE RECYCLING

impianto di raccolta e selezione che utilizza il riconoscimento vocale per la catalogazione. Vendita diretta all'ingrosso con video per mostrare la merce. Conta 1.200 dipendenti.

RUBICON GLOBAL (USA)

è una giovane startup che utilizza AI e machine learning per selezionare i rifiuti (non solo tessile) di aziende e negozi per avviarli al riutilizzo. Ha raccolto **investimenti per 296 milioni di dollari**.

RECIRCULAR

piattaforma che mette in contatto le aziende che devono gestire i propri rifiuti con le aziende che ricercano materie prime seconde.

RECYCLEYE

startup che ha sviluppato un macchinario di selezione dei rifiuti basato sul riconoscimento d'immagine dei rifiuti, attraverso l'intelligenza artificiale. Ad oggi hanno raccolto **4.7 milioni di sterline di investimento**.

Competitors

I:CO

gestione dei take back di capi dismessi, tramite una raccolta diffusa e avvio degli indumenti raccolti verso destinazioni circolari. Conta oltre 42 aziende di moda partners, tra cui H&M e Levi's.

RESTER

servizio di gestione dei rifiuti tessili delle aziende, raccolgono e creano fibre rigenerate.

EXCESS MATERIALS EXCHANGE

piattaforma che offre servizi per valorizzare i rifiuti e gli scarti prodotti da un'azienda, utilizzando l'intelligenza artificiale e le competenze interne.

I NOSTRI VANTAGGI COMPETITIVI

1. SPECIALIZZAZIONE VERTICALE SU TESSILE



**2. COMBINIAMO SPETTROSCOPIA
NIR E INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

**3. SIAMO UN'AZIENDA DI SERVIZI E NON
ABBIAMO COSTI DI MAGAZZINO**

SOLUZIONI ESISTENTI PER ACQUISIRE INDUMENTI USATI ALL'INGROSSO

OFFLINE

- rivenditori all'ingrosso
- mercatini/negozi dell'usato
- organizzazione proprio servizio di raccolta



ONLINE

piattaforme che aggregano rivenditori o vendono merce propria (organizzandola per categorie di qualità)

Competitor

ORION OK – SECONDHAND WHOLESALE

marketplace online B2B di vendita indumenti usati, con foto e filtri di ricerca.

BRASCO

piattaforma per l'acquisto di abbigliamento usato all'ingrosso. Si possono vedere le foto dei singoli capi e selezionarli singolarmente.

I NOSTRI VANTAGGI COMPETITIVI

1. **possibilità di vedere i singoli capi e conoscerne le caratteristiche prima dell'acquisto**

2. **filtri di ricerca relativi a caratteristiche capi e inserimento quantità necessaria**



3. **servizio per tutte le destinazioni circolari, non solo second-hand: opportunità anche per capi difettati**

		TECNOLOGIA			VENDITA B2B	
	RE4CIRCULAR	FIBERSORT	VIVE TEXTILE	RECYCLEYE	ORION OK	BRASCO
SELEZIONE INDUMENTI POST-CONSUMO		✓	✓		✓	✓
INTELLIGENZA ARTIFICIALE	✓			✓		
SPETTROSCOPIA NIR	✓	✓	✓			
RIVENDITA PER RICICLO	✓	✓	✓	✓		
STARTUP DI SERVIZI	✓				✓	
MARKETPLACE VENDITA INGROSSO	✓		✓		✓	✓
FILTRI DI RICERCA	✓				✓	
IMMAGINI DEI SINGOLI CAPI	✓					✓

Tabella vantaggi competitivi

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 - 6. I mercati di approvvigionamento**
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO

- L'analisi dei mercati di approvvigionamento assume rilevanza nel caso in cui i fornitori abbiano un elevato potere contrattuale, o possano presentarsi rischi particolari connessi agli approvvigionamenti, mentre in altri casi questo capitolo può anche essere assai ridotto, se non proprio eliminato. Le informazioni da fornire sono le seguenti:
 1. Identificazione delle principali fonti di approvvigionamento.
 2. Descrizione delle principali caratteristiche delle fonti di approvvigionamento (costanza dell'offerta, affidabilità dei fornitori e così via).
 3. Fonti di approvvigionamento chiave.
 4. Determinanti del potere contrattuale dei fornitori.
-

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 - 7. Il sistema di offerta**
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

IL SISTEMA DI OFFERTA

- In questo capitolo occorre dimostrare di conoscere molto bene i bisogni dei clienti e mettere in luce gli elementi che compongono il sistema di prodotto che si intende offrire.
 - Il capitolo può essere strutturato come segue:
 1. Descrizione del bisogno che si intende soddisfare (latente/consolidato, diffuso/concentrato e così via).
 2. Descrizione del bene/servizio principale.
 3. Descrizione di tutti gli elementi che compongono il sistema di offerta (prezzo, gamma, servizi collaterali, tempi di consegna, immagine del prodotto, garanzie e così via).
 4. Confronto fra il sistema di offerta proposto e le offerte dei principali competitor.
 5. Eventuale presenza di brevetti o licenze.
 6. Stadio di sviluppo del prodotto (progetto/prototipo/consolidato) e indicazione dei tempi, delle modalità e dei costi per la completa messa a punto dello stesso.
-

GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI OFFERTA

- La classificazione per natura
 - **Elementi tangibili.** Intendiamo con elementi tangibili tutti gli elementi del sistema di offerta relativamente oggettivi e misurabili e, di conseguenza, oggettivamente confrontabili.
 - **Elementi immateriali.** Sono esempi di elementi immateriali l'immagine connessa al marchio, lo status che il possesso del bene garantisce all'utente, la reputazione dell'impresa.
 - **Elementi economici.** Rientrano in questa categoria tutti gli elementi dell'offerta economica in senso lato, inclusi i costi monetari lungo tutto il ciclo di vita del bene: costi di acquisto, installazione, esercizio, manutenzione, aggiornamento e costo dei beni complementari e accessori. Rientrano in questa categoria anche la garanzia (che influenza i costi di manutenzione) e le clausole che accompagnano il prezzo per il cliente (tempi e luogo di consegna del bene, condizioni di trasporto, modalità di pagamento).
 - **Costi non monetari.** Rientrano in questa tipologia i costi che non fanno parte dell'offerta economica in senso stretto, ma sono riconducibili al tempo speso dal cliente per acquistare, entrare in possesso e imparare a utilizzare il bene, quali i costi informativi, di accesso, di installazione, di apprendimento, di conversione (qualora non si tratti di servizi a pagamento). Rientra in questa categoria anche l'eventuale inutilizzabilità di beni complementari già in possesso dell'utente.
-

LA DEFINIZIONE DI UNA UNIQUE SELLING PROPOSITION

- Mettere a punto una Unique Selling Proposition (USP) significa dotarsi di un profilo del sistema di offerta **differenziato** rispetto alla concorrenza.
 - Occorre anzitutto elencare gli attributi ai quali il target di clienti obiettivo presta maggiore attenzione. Questi attributi possono essere riferiti sia agli elementi *core* sia agli elementi *periferici*.
 - Nel compilare l'elenco degli attributi è bene ricordare quanto segue.
 1. Non è necessario elencare tutti gli attributi, ma solo quelli maggiormente rilevanti ai fini della scelta del cliente;
 2. Segmenti di mercato diversi possono prestare attenzione ad attributi differenti e possono valutare un dato attributo in modo diverso.
 3. Alcuni attributi sono presenti in tutti i sistemi di offerta (seppur soddisfatti a diversi livelli), mentre altri possono essere offerti solo da alcuni competitor.
-

Value proposition per i centri di raccolta

> PROFITTO

Vendita diretta al cliente business finale (no tanti intermediari), a prezzi più alti -> maggior margine

< SCARTO

Valorizzazione e possibilità di vendita anche dei capi con difetti (per upcycling o riciclo meccanico)

EFFICIENZA

Automazione del processo di selezione e smistamento (+ contemporanea digitalizzazione e messa in vendita)

TRASPARENZA

Atelier Riforma certifica che il materiale raccolto viene gestito in modo sostenibile (plus per gare d'appalto e nuovi clienti)

Value proposition per le realtà di moda circolare

VELOCITÀ

Meno tempo perso a ricercare e acquistare la merce offline e nella selezione post-acquisto

< SCARTO

No acquisto a scatola chiusa ma scelta della merce (con info e foto), no spesa per merce inutile

COMODITÀ

Acquisto online, agevolato da filtri di ricerca

TRASPARENZA

Garanzia di acquistare da fornitori etici, attenti alla sostenibilità

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 - 8. Il piano di marketing**
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

IL PIANO DI MARKETING

- Il piano di marketing deve descrivere tutte le scelte compiute a livello di brand, comunicazione in senso lato e canali. Facendo riferimento alle “4P” del marketing mix, prodotto e prezzo sono stati già descritti nel capitolo precedente, mentre in questo capitolo si descrivono promozione (comunicazione) e place (canali). Il capitolo deve quindi illustrare i seguenti elementi:
 1. La politica di brand.
 2. Il piano di comunicazione (pubblicità, promozione, uso dei social media, ecc.).
 3. Come si pensa di interagire con i clienti (call center, showroom, sito online, ecc.).
 4. I canali distributivi prescelti e il loro impatto sull'immagine del prodotto.
 5. Eventuali accordi di co-marketing.
 6. I costi della comunicazione.
-

DISTRIBUZIONE

- Indicare i canali commerciali (vendita diretta, agenti, distributori commerciali, Internet) da utilizzare per distribuire prodotti/servizi e i relativi vantaggi/costi
- In relazione a ciascun canale potrebbe essere utile creare un piano di distribuzione per anno;
- La scelta del canale condiziona fortemente volumi e tempi di entrata sul mercato, ponendo differenti criticità.

COMUNICAZIONE

- Indicare destinatari, finalità, strumenti di promozione (media, relazioni pubbliche, direct marketing, Internet, fiere, ecc.)
 - Fare un piano pluriennale dei costi di comunicazione associati a ciascuno strumento.
-

Canali e strategia marketing

OBIETTIVO 1: TROVARE AZIENDE DI RACCOLTA CHE ADOTTINO NOSTRA TECNOLOGIA DI CATALOGAZIONE



INIZIALE TEST IN-HOUSE
E IN COLLABORAZIONE
CON ENTI (ANCHE NON
PROFIT) DI RIDOTTE
DIMENSIONI PER
RACCOLTA DATI E
ALLENAMENTO AI



RELAZIONI A
CONVEGNI PER
AFFERMARE LA
NOSTRA CONOSCENZA
DEL SETTORE E LA
NOSTRA VISIONE



OFFRIAMO TECNOLOGIA
E PIATTAFORMA DA
PROVARE
GRATUITAMENTE PER UN
DETERMINATO TEMPO

Canali e strategia marketing

OBIETTIVO 2: TROVARE AZIENDE DI MODA E DI RIGENERAZIONE DI FILATI CHE ACQUISTINO DALLA PIATTAFORMA



AMPLIAMENTO
TEAM CON
COMMERCIALE



E-MAIL
MARKETING E
PARTECIPA-
ZIONE A FIERE



GOOGLE ADS
E SOCIAL
MEDIA

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 - 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale**
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

STRUTTURA TECNICO-INDUSTRIALE, DI R&S, LOGISTICA E COMMERCIALE

In questo capitolo si deve descrivere la struttura che occorre costituire per svolgere le attività aziendali, siano queste attività di ricerca, attività produttive, commerciali o amministrative. Ovviamente la descrizione dovrà focalizzarsi sulle attività critiche, tralasciando quelle meno rilevanti. Se, per esempio, l'impresa intende svolgere attività produttive, occorre dimostrare di aver raccolto dati molto analitici in merito ai macchinari necessari, ai loro costi e al loro grado di produttività. Le informazioni da fornire sono le seguenti:

1. Eventuali acquisizioni di brevetti, know-how e così via.
 2. Accordi a livello produttivo.
 3. Scelte di make, buy o connect.
 4. Modalità di approvvigionamento.
 5. Configurazione della struttura produttiva e indicazione dei tempi, delle modalità e dei costi per la predisposizione della stessa.
 6. Composizione e natura dei costi di produzione.
 7. Struttura di ricerca e sviluppo e indicazione di eventuali partnership in questo campo.
 8. Struttura commerciale.
 9. Struttura logistica.
 10. Struttura amministrativa.
 11. Tecniche/strumenti che si intendono adottare per controllare la qualità del prodotto o del servizio.
-

STRUTTURA TECNICO-INDUSTRIALE, DI R&S, LOGISTICA E COMMERCIALE

- In questo capitolo, si presentano in altri termini:
 1. Il piano operativo
 2. Le scelte di operations danno luogo a due piani:
 - di produzione
 - di approvvigionamento

PIANO DI PRODUZIONE

- Bisogna capire quanto prodotto lavorare negli anni di copertura del business plan in funzione degli obiettivi di mercato.
 - Tali decisioni saranno guidate da considerazioni su;
 - capacità produttiva disponibile e magazzini
 - costi di produzione (composizione e natura) e costi logistici (mantenimento, trasporto, ordinazione, ecc.)
 - volumi che s'intendono produrre nel periodo
 - livelli di scorta connessi alla ciclicità delle vendite
 - tempi di attraversamento del processo produttivo (lead time)
 - Altri elementi da considerare sono:
 - Accordi a livello produttivo e con fornitori
 - Presenza di brevetti, know-how, ecc.
 - Attività di ricerca e sviluppo (progetti con terzi soggetti)
 - Tecniche e strumenti per il controllo di qualità
-

PIANO DEGLI APPROVVIGIONAMENTO

- Per i materiali e le lavorazioni approvvigionate da terzi bisogna collegare alle ipotesi di produzione un piano di approvvigionamento, in cui sono programmate le quantità da ordinare ed eventualmente da immagazzinare in funzione alle esigenze produttive.
 - La scelta dei fornitori incide direttamente su
 - Affidabilità (qualità e tempi di consegna)
 - Potere negoziale (pochi o molti fornitori, politiche di prezzo)
 - Tipologia di input fornito (beni/lavorazioni critici oppure standard).
-

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 - 10. Aspetti organizzativi**
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

ASPETTI ORGANIZZATIVI

- Se l'azienda presenta una certa complessità, è opportuno dedicare un capitolo agli aspetti organizzativi. In caso contrario ci si può limitare a inserire nel piano di marketing e nel capitolo sulla struttura tecnico-organizzativa il numero di dipendenti necessario nei vari anni per i quali si intendono predisporre dei preventivi economico-finanziari.
 - La struttura del capitolo può essere la seguente:
 - Evoluzione quali-quantitativa del personale dipendente, distinguendo tra collaboratori interni e collaboratori esterni (es. consulenti) e le loro forme di remunerazione.
 - Struttura organizzativa prescelta e indicazione dei responsabili principali e delle loro mansioni.
 - Principali meccanismi operativi.
 - Modalità di acquisizione e sviluppo di competenze critiche per il successo del progetto imprenditoriale.
-

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 - 11. Network**
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

NETWORK

- Nel caso siano presenti o si intendano stringere relazioni di partnership o comunque di collaborazione continuativa con altre imprese, in questo capitolo si deve riportare quanto segue:
 1. Descrizione del sistema complessivo di creazione del valore costituito dall'azienda e dai suoi partner.
 2. Sintesi delle alleanze e degli accordi già raggiunti con altre aziende.
 3. Identificazione di possibili alleanze future.
 - Una caratteristica essenziale di una futura start-up è la presenza di legami/collaborazioni con partner esterni. Specificare la tipologia di tali collaborazioni, sottolineando i relativi benefici/vincoli :
 - Università/Centri di ricerca (es. progetti di ricerca, brevetti, pubblicazioni, ecc.)
 - Partner industriali (es. ricerca commissionata) e finanziari (es. business angel, venture capitalist, ...)
 - Altri soggetti terzi chiave con cui si sono formalizzati accordi (es. incubatori)
-

Partner



STARTUP BOOTCAMP FASHIONTECH

Selezionati tra le 12 startup in tutto il mondo per seguire il percorso di accelerazione specifico sul FashionTech più prestigioso d'Europa. Più di 120 mentor esperti del settore, supporto allo sviluppo del business, partnership con grandi brand di moda



SIT - SOCIAL INNOVATION TEAMS

Comunità di innovatori che realizza e sostiene progetti di imprenditoria sociale in Italia o all'estero. Collaborazione con Politecnico di Torino, di Milano e Università di Torino



DPIXEL

Incubatore certificato

...E MOLTI ALTRI

rete di relazioni con attori del settore: enti no profit e cooperative attive nella raccolta di vestiti usati, professionisti dell'upcycling, aziende che riutilizzano rifiuti tessili a fini rigenerativi, ecosistema startup, ecc.

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 - 12. Aspetti legali**
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

ASPETTI LEGALI

- In questo capitolo devono essere descritte eventuali situazioni di criticità sul fronte legale, quali, per esempio, cause in essere, problematiche di protezione brevettuale, autorizzazioni necessarie e così via.

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 - 13. Previsioni economico-finanziarie**
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 15. Allegati
-

PREVISIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

- Questo capitolo è quello che, dal punto di vista tecnico, presenta di solito le maggiori difficoltà di elaborazione, in quanto deve contenere bilanci previsionali accurati e fra di loro congruenti, oltre ad alcune analisi aggiuntive. Le previsioni economico-finanziarie possono essere descritte come la quantificazione del modello di business. In genere, le previsioni vengono fatte per un periodo che va dai 3 ai 5 anni. I prospetti da presentare sono i seguenti:
 - Bilanci previsionali (conti economici, stati patrimoniali, preventivi finanziari).
 - Eventuale budget di cassa mensilizzato.
 - Principali indici di bilancio e analisi del punto di pareggio.
 - Analisi di simulazione che illustrino l'impatto sulla profittabilità e/o sulla fattibilità finanziaria del progetto al variare di alcune ipotesi chiave.
 - Eventuale calcolo del Net Present Value e altre analisi di natura finanziaria.
-

FABBISOGNO FINANZIARIO E COPERTURA

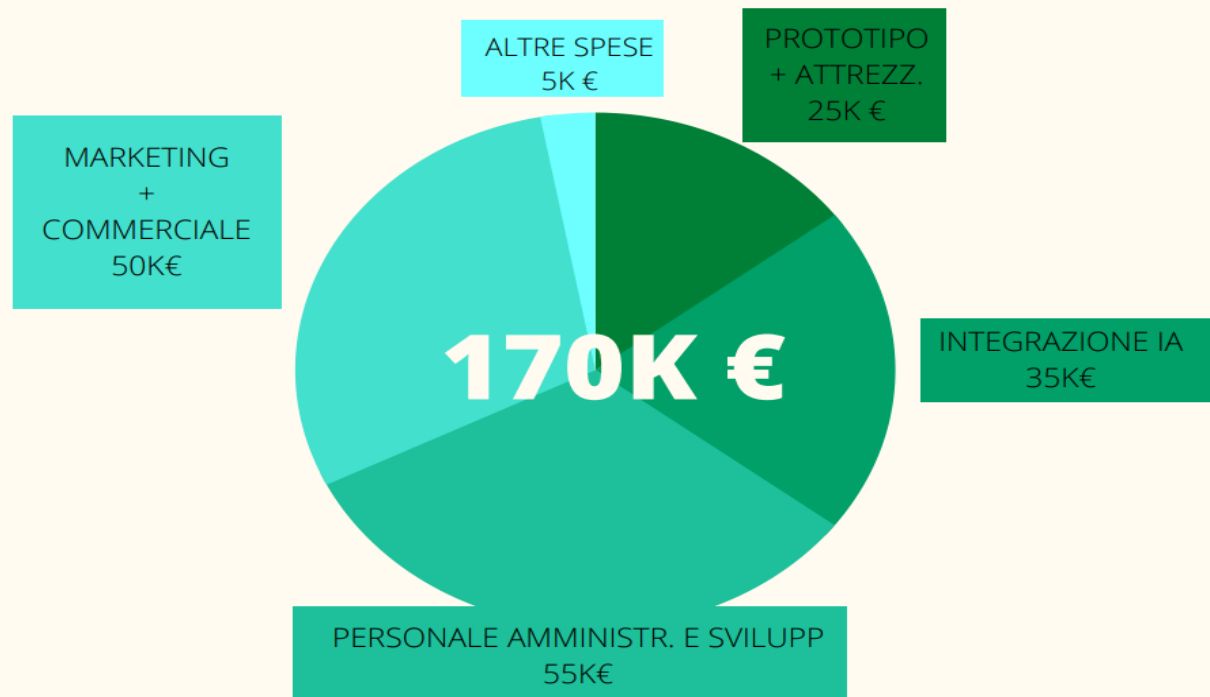
- Il finanziamento del progetto viene normalmente fatto in più fasi sulla base dello stato di avanzamento e del raggiungimento degli obiettivi
 - Bisogna al riguardo distinguere tra due forme di finanziamento esterno:
 1. a titolo di **capitale di rischio**: i finanziatori (fondatori, familiari e conoscenti, investitori istituzionali (venture capitalist), business angel, incubatori, agenzie di sviluppo, soggetti che ricorrono all'equity crowdfunding, ..) sottoscrivono una quota di capitale dell'impresa ed assumono la qualità di soci; la loro remunerazione è rappresentata sia dal dividendo sia dal capital gain; non è prevista, generalmente, alcuna scadenza per il rimborso di capitale. Nella scelta dei partner va verificata la loro capacità di apportare risorse aggiuntive e quelle finanziarie in particolare in termini di contatti e competenze tecniche.
 2. a titolo di **capitale di prestito**: il finanziatore è un creditore ed ha diritto al rimborso del capitale prestato; la remunerazione è rappresentata dagli interessi ed è scollegata, in linea di principio, dai risultati ottenuti
 - Nelle fasi di start-up il ricorso al capitale di rischio è verosimilmente la principale se non l'esclusiva fonte di finanziamento
 - Altre forme di finanziamento sono rappresentate da agevolazioni finanziarie pubbliche (prestito d'onore, sgravi fiscali, fondo di garanzia, ecc.) che sono disciplinate da specifiche normative nazionali o locali (bisogna consultare i bandi)
-

IMPATTI ECONOMICI E SOCIALI

- **Analisi di redditività (ROI, ROE, ROS)**
 - Quali saranno gli impatti in termini economici (ritorni) sul capitale investito (di rischio e preso in prestito)?
 - **Analisi di break-even**
 - Entro quanti anni dall'avvio i ricavi pareggeranno i costi?
 - **IMPATTI SOCIALI**
 - **Analisi non-economiche collegate alla vocazione sociale della start-up (assistenza sociale, sanitaria, educazione, tutela dell'ambiente, turismo sociale, valorizzazione patrimonio culturale, ...). Ad esempio:**
 - Quanta CO2 si risparmia? Quanti vite sono salvate?
 - Ci sono categorie protette che traggono vantaggio?
 - Il patrimonio culturale viene tutelato?
 - Sono favorite le pari opportunità (lavoro femminile)?
-

Necessità di investimento

Fase attuale: PRE-SEED

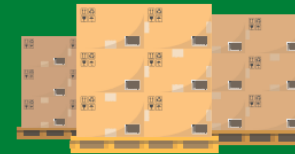


Metriche:

crescita dei prossimi 5 anni

3 → 15

Centri di raccolta



15K → 4,5M

Vestiti usati catalogati



5 → 650

Clienti della piattaforma

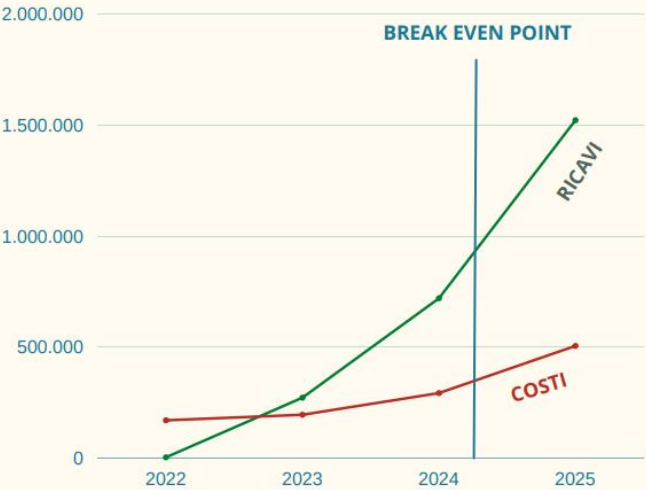


15K → 5,7 M

Transato sulla piattaforma



Proiezioni finanziarie



2022: investimento per sviluppo tecnologia, senza ancora fatturato (lancio piattaforma: fine 2022).
Da **2023** inizierà a esserci un **utile** e nel **2024** si rientrerà nell'investimento (**BREAK EVEN**).
Poi **crescita costante**, grazie a **scalabilità** del BM

Previsioni finanziarie: RICAVI

	2022	2023	2024	2025
RICAVI TOTALI	3.175,50	€ 272.062,50	719.950,00	1.522.500,00
Ricavi da transaction fee	3.175,50	239.062,50	664.950,00	1.440.000,00
# vestiti catalogati e messi su e-commerce	15.000,00	850.000,00	2.200.000,00	4.500.000,00
successo di vendita	73%	75%	78%	80%
# di capi venduti	10.950	637.500	1.716.000	3.600.000
prezzo medio di vendita ad unità	1,45 €	1,50 €	1,55 €	1,60 €
% fee da noi trattenuta sulle vendite	20%	25%	25%	25%
Transato totale sulla piattaforma	€ 15.877,50	€ 956.250,00	€ 2.659.800,00	€ 5.760.000,00
Ricavi da canone	-	€ 33.000,00	€ 55.000,00	€ 82.500,00
Canone annuale per utilizzo tecnologia catalogazione	-	€ 5.500,00	€ 5.500,00	€ 5.500,00
# centri partner di raccolta e selezione	3	6	10	15

Previsioni finanziarie:

COSTI e

RISULTATO D'ESERCIZIO

COSTI TOTALI	169.498,16 €	195.522,50 €	292.738,00 €	505.340,00 €
Sistemi di pagamento online	238,16 €	9.562,50 €	26.598,00 €	57.600,00 €
<i>fee trattenuta da Stripe</i>	1,50%	1,00%	1,00%	1,00%
Commercialista e spese burocratiche	3.000,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	7.000,00 €
Personale	77.760,00 €	120.960,00 €	170.640,00 €	246.240,00 €
<i>Amministrazione</i>	28.080,00 €	56.160,00 €	69.120,00 €	103.680,00 €
<i># persone</i>	2	2	2	3
<i>stipendio netto mensile</i>	650,00 €	1.300,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
<i>Sviluppatore IT</i>	25.920,00 €	32.400,00 €	36.720,00 €	73.440,00 €
<i># persone</i>	1	1	1	2
<i>stipendio netto mensile</i>	1.200,00 €	1.500,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €
<i>Commerciale</i>	23.760,00 €	32.400,00 €	64.800,00 €	69.120,00 €
<i># persone</i>	1	1	2	2
<i>stipendio netto mensile</i>	1.100,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €
Hardware per catalogazione	4.500,00 €	4.500,00 €	6.000,00 €	7.500,00 €
<i>costo attrezzatura unitaria</i>	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
<i># nuovi enti utilizzatori della tecnologia</i>	3	3	4	5
Marketing	25.000,00 €	37.000,00 €	50.000,00 €	100.000,00 €
<i>Online Ads</i>	€ 20.000,00	€ 30.000,00	40.000,00 €	80.000,00 €
<i>stampa e media</i>	€ 5.000,00	€ 7.000,00	10.000,00 €	20.000,00 €
Ufficio/magazzino	4.000€	4.000€	5.000,00 €	7.000,00 €
Investimento in tecnologia e innovazione	55.000,00 €	15.000,00 €	30.000,00 €	80.000,00 €
EBITDA	- 166.322,66 €	76.540,00 €	427.212,00 €	1.017.160,00 €
Tassa IRES		18.369,60 €	102.530,88 €	244.118,40 €
Utile/Perdita	- 166.322,66 €	58.170,40 €	324.681,12 €	773.041,60 €

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 - 14. Rapporti con il destinatario del business plan**
 15. Allegati
-

RAPPORTI CON IL DESTINATARIO DEL BUSINESS PLAN

- Nulla irrita di più di un business plan dal quale non si capisce chiaramente qual è la proposta fatta al destinatario dello stesso. Si consiglia quindi di evitare posizioni generiche e di presentare la propria proposta in modo diretto:
 1. Che cosa si offre.
 2. Che cosa si chiede.

In altri termini:

Qual è l'entità del finanziamento richiesto?

A quale quota del capitale equivale?

A quali condizioni viene offerta?

Quali sono i potenziali ritorni per l'investitore?

BUSINESS PLAN

1. Sintesi del progetto (executive summary)
 2. L'Impresa
 3. Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
 4. Il mercato target
 5. La concorrenza
 6. I mercati di approvvigionamento
 7. Il sistema di offerta
 8. Il piano di marketing
 9. La struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale
 10. Aspetti organizzativi
 11. Network
 12. Aspetti legali
 13. Previsioni economico-finanziarie
 14. Rapporti con il destinatario del business plan
 - 15. Allegati**
-

ALLEGATI

- Al fine di non appesantire troppo la lettura dei diversi capitoli, si suggerisce di inserire in allegato tutti i documenti di approfondimento, i dati e le tabelle numeriche che non sono indispensabili per la comprensione dei concetti presentati. | documenti allegati potrebbero essere i seguenti:
 1. Curricula dei componenti del team imprenditoriale e dei dipendenti chiave.
 2. Descrizioni dettagliate/schede tecniche del prodotto o del processo produttivo.
 3. Dettaglio dei costi e degli investimenti previsti.
 4. Risultati dettagliati dei test di mercato.
 5. Dettaglio dei dati usati per il capitolo delle previsioni economico-finanziarie.
-

FONTI

- Parolini, C. (2020). Business planning. *Dall'idea al progetto imprenditoriale*. Pearson, III edizione
 - Saviozzi, F. (2018). *Fare impresa: dall'identificazione delle opportunità alla gestione di nuovi business*. Egea.
 - <https://atelier-riforma.it/>
-