



**UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTA' DI INGEGNERIA**

---

Corso di Laurea magistrale INGEGNERIA GESTIONALE

**COME REDIGERE IL BUSINESS PLAN DI UNO SPINOFF DI IMPRESA: IL  
CASO FLOEMA PANELS**

**HOW TO DRAW UP THE BUSINESS PLAN OF A COMPANY SPINOFF: THE  
CASE OF FLOEMA PANELS**

Relatore: Chiar.mo

Prof. **Iacobucci Donato**

Co-Relatore: Chiar.ma

Prof.ssa **Micozzi Alessandra**

Tesi di Laurea di:

**Serenellini Marco**

A.A. 2020 / 2021

## Sommario

1.	RASSEGNA DELLA LETTERATURA .....	3
1.1.	INTRODUZIONE .....	3
1.2.	DEFINIZIONE DI SPINOFF DI GRUPPO DI IMPRESA.....	5
1.3.	STRATEGIE DI CRESCITA .....	9
1.4.	LE STARTUP NEL MONDO, IN ITALIA E NELLE MARCHE .....	15
1.5.	RESPONSABILITÀ SOCIALE.....	24
1.6.	LA SOSTENIBILITÀ NELLE STARTUP .....	29
1.7.	IL BUSINESS PLAN.....	32
2.	CASE STUDY: FLOEMA PANELS STD.....	37
2.1.	LA SOCIETÀ.....	37
2.2.	ATTIVITÀ.....	41
2.3.	PARTNER .....	43
3.	BUSINESS PLAN .....	47
3.1.	IL PRODOTTO/SERVIZIO .....	47
3.1.1.	PHONOTAMBURATO – THE ACUSTIC REVOLUTION.....	51
3.2.	IL PIANO MARKETING.....	54
3.2.1.	ANALISI DEL MERCATO.....	54
3.2.2.	SEGMENTI DI CLIENTELA .....	60
3.2.3.	CONCORRENTI.....	62
3.2.4.	CANALI DI VENDITA.....	65
3.3.	VALUE PROPOSITION .....	68
3.4.	SVILUPPO COMMERCIALE E OBIETTIVI DI VENDITA .....	74
3.5.	PIANO FINANZIARIO.....	76
3.5.1.	STRUTTURA E PROSPETTO DEI COSTI.....	76
4.	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	89

# ***1. RASSEGNA DELLA LETTERATURA***

## ***1.1. INTRODUZIONE***

La tesi, sviluppata durante il periodo di tirocinio all'estero tramite il programma Erasmus Traineeship, tratta la preparazione di un Business Plan aziendale per uno spinoff di un gruppo d'impres.

L'azienda in questione si chiama Floema Group, ha il suo stabilimento principale in provincia di Pesaro, ed è giunta alla terza generazione di impresa familiare, iniziando la sua attività negli anni '50 come mobilificio.

Ad oggi si incentra prevalentemente nel settore arredamento, avendo anche acquisito il marchio Cinova Mobili, che produce e commercializza camere da letto su misura.

Da 2 anni ha iniziato anche lo sviluppo di una nuova startup, Floema Panels, che si occupa di quello che viene chiamato "arredamento acustico" aprendo a Budapest (Ungheria) un ufficio per lo sviluppo del Business, dove ho lavorato per 6 mesi e dal quale ho scritto questo documento.

In particolare si andrà a studiare come strutturare un Business Plan da presentare a fondi di investimento, Venture Capital e Business Angel per l'ottenimento di fondi da reinvestire nella startup e per la partecipazione a bandi pubblici, fondamentali per entrare nel mercato.

Il Business Plan è un documento essenziale in quanto presenta la situazione attuale e gli sviluppi futuri dell'azienda, la direzione che vorrà intraprendere tramite le strategie che verranno adottate, e nonostante sia formulato secondo un ordine ben preciso, è duttile e può essere adattato a seconda dell'esigenza. Questo strumento verrà presentato nel dettaglio in seguito, anche a livello teorico, specificando i benefici che l'impresa trae nel presentarlo correttamente, in quanto consente la corretta valutazione preliminare di una qualsiasi iniziativa, analizzandone le opportunità e i rischi connessi.

Si è ritenuto però doveroso iniziare l'elaborato con una descrizione approfondita nella fattispecie di startup ed in particolare di quelle che provengono direttamente, come in questo caso, da un'impresa già esistente.

Ne verranno quindi descritte le caratteristiche e l'assetto organizzativo e proprietario, passando per le strategie di crescita, la loro responsabilità sociale e quindi dal concetto di sostenibilità, tema attuale di importanza crescente che unisce economia, ambiente e società, per fare in modo che il benessere delle generazioni attuali non comprometta quello delle generazioni future.

Non è più pensabile accrescere lo sviluppo economico senza uno sguardo all'aspetto ambientale e sociale, e per questo motivo le imprese svolgono un ruolo fondamentale essendo il motore dell'economia. La sostenibilità dunque può essere in primo luogo anche un elemento caratterizzante che si può tradurre in un vantaggio competitivo ed economico.

Il secondo capitolo invece presenta in dettaglio le caratteristiche di Floema e quindi mira alla conoscenza della struttura societaria e delle attività e dei partner che collaborano con l'impresa.

Per ultimo dunque viene presentato il Business Plan in tutte le sue componenti, illustrando gli elementi generali tipici di questo documento: Executive Summary, che descrive il progetto per esteso; Il piano marketing, che studia le caratteristiche del settore, la concorrenza, la domanda e l'offerta analizzando le scelte strategiche a livello operativo; Il piano finanziario, che analizza la fattibilità del progetto e dei relativi finanziamenti portando fino alla valutazione finale.

## ***1.2.DEFINIZIONE DI SPINOFF DI GRUPPO DI IMPRESA***

Tradizionalmente la formazione di una nuova realtà imprenditoriale è un'idea su cui scommette un imprenditore, realizzandola e sottoponendola al giudizio del mercato. Ad oggi vi sono ulteriori iniziative che concorrono attivamente alla formazione delle nuove realtà attraverso il contributo di imprese già esistenti scaturite da diverse operazioni come ristrutturazioni, fusioni, management by out, scissioni e spin-off.

In particolare quest'ultimo fenomeno consiste nella separazione di una specifica attività all'interno dell'azienda e la formazione di un'impresa autonoma avente come business fondamentale l'attività oggetto della separazione. L'impresa d'origine, di solito, vuole aumentare la propria flessibilità attraverso la creazione di una nuova impresa, ossia cogliendo opportunità di innovazione per raggiungere i propri obiettivi strategici derivanti dall'attuale complessità gestionale.

Il termine spin-off viene di solito impiegato per rappresentare indifferentemente due casi distinti: Lo spin-off da ricerca configura la nascita di nuove imprese da parte dei singoli individui che hanno concepito o parzialmente sviluppato un'idea di business ritenuta commercialmente sostenibile. Qui rientrano a pieno titolo gli spin-off accademici, dove la figura imprenditoriale è rappresentata da professori e ricercatori universitari. Tale tipologia è tanto più preziosa quanto più l'accademico o il ricercatore evita il distacco completo dall'Università perché il collegamento degli ideatori con la struttura madre mette nelle condizioni migliori di operatività la neo-costituita impresa.

Nel caso invece di spin-off di impresa, la nascita si configura con il contributo determinante di un'altra impresa preesistente, che per focalizzarsi nel suo core business decide di affidare ad una nuova società particolari attività considerate non strategiche svolte in precedenza internamente, o assegnando ad una nuova impresa compiti di tipo innovativo. In altri termini questa è un'impresa posseduta da un'impresa madre, ma gestita in modo autonomo, mantenendo quindi un legame informale tra le due.

Alcuni spin-off possono essere invece caratterizzati da crisi aziendali che possono fortemente aumentare la motivazione delle risorse umane a cambiare lavoro e avviare una attività propria, altri invece caratterizzano quelle evoluzioni alimentate da una forte crescita e da esigenze di sviluppo e ricognizione delle imprese di origine.

Lo spin-off vero e proprio in realtà si ha quando l'impresa distribuisce per effetto di processi di ristrutturazione una parte delle attività aziendali indirettamente ai suoi soci in relazione al capitale posseduto. In altri termini l'impresa stessa trasferisce alcune delle sue attività ad un'impresa di nuova costituzione senza ricevere in contropartita denaro, ma le quote o le azioni corrispondenti come dividendo.

Le motivazioni per cui l'impresa di origine genera nuove imprese possono essere sia di carattere economico che di tipo organizzativo, ma potremmo anche indicare come "rinnovata cultura aziendale" quella che porta a tre principali vantaggi: incremento del tasso di innovazione, maggiore motivazione per il management e i dipendenti, riassetto organizzativo dinamico in sostituzione alla burocratizzazione, che provoca rigidità, inefficacia ed inefficienza<sup>1</sup>.

Le iniziative di spin-off sono incrementate notevolmente e per gli investitori questi rappresentano un trade-off potenziale tra alto rendimento, ma anche alto rischio. Per i manager invece rappresentano lo strumento utile per accrescere i profitti dei rami aziendali in via di autonomia ed affermare il proprio ruolo all'interno dell'azienda.

Grazie agli studi di Schumpeter<sup>2</sup>, i concetti dell'imprenditorialità e dell'innovazione sono stati spesso associati tra loro. Schumpeter ha parlato più volte delle "tempeste di distruzione creativa", facendo riferimento ai prodotti e ai servizi nuovi e profondamente diversi introdotti sul mercato, e che sono in grado di scombussolare radicalmente gli operatori storici del settore<sup>3</sup>.

Secondo Baumol l'innovazione imprenditoriale rappresenta la vera fonte del vantaggio competitivo e gli imprenditori servono proprio a stravolgere i percorsi di sviluppo consolidati, al fine di introdurre nuove iniziative<sup>4</sup>. Sono numerosi gli esempi di iniziative intraprese a livello locale, regionale e nazionale, a partire dagli incubatori e acceleratori fino ad arrivare ai vari programmi governativi, utilizzate per vincere la sfida di oggi, cioè riuscire a scovare la vera innovazione. Spesso infatti i termini innovazione

---

<sup>1</sup> Costa A., La genesi di nuove imprese. Il caso degli spin-off, Cacucci, Bari, 1999

<sup>2</sup> J. Schumpeter, "The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle". Harvard University Press, Cambridge, MA (1934).

<sup>3</sup> Entrepreneurial innovation: The importance of context. Erkkö Autio, Martin Kenney, Philippe Mustar, Don Siegel, Mike Wright. Pages 1097-1108.

<sup>4</sup> William Baumol, "The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism". Princeton University Press, Princeton (2002).

e imprenditorialità vengono usati in modo intercambiabile seppure siano due concetti molto diversi.

Secondo un'indagine condotta dal Global Entrepreneurship Monitor, che si basa sull'analisi di circa 80 paesi, è emerso che soltanto il 30% delle compagnie offre un prodotto o servizio nuovo ai clienti rispetto alla concorrenza<sup>5</sup>, con una percentuale che si abbassa ulteriormente se si considerano solo le novità radicali.

A livello europeo non esiste un'unica definizione di startup. Allo stesso tempo è possibile individuare nelle normative e nelle politiche comunitarie alcuni elementi che possono essere utili per capire la dimensione "innovativa" delle nuove imprese. Lo status di "impresa innovativa" si riconosce nel momento in cui, attraverso un'analisi del business plan, emerge che il beneficiario in un futuro prevedibile svilupperà prodotti, servizi o processi tecnologicamente nuovi o migliorati rispetto allo stato dell'arte nel settore interessato. Un altro elemento a cui si fa riferimento per individuare l'innovazione tecnologica è rappresentato dalle spese di ricerca e sviluppo che devono rappresentare almeno il 15% delle spese operative in uno o più dei tre anni precedenti la concessione dell'aiuto. Per misurare la percentuale di spese in R&S sul bilancio complessivo della startup si potrebbe fare riferimento alle spese relative ai beni mobili e immobili o ai costi del personale impiegato in quella attività.

È importante che la percentuale delle spese in R&S sia significativa a tal punto da qualificarla tra le attività principali ed essenziali della startup.

L'ennesimo indicatore per riconoscere l'innovatività di un'impresa è individuabile nella percentuale sul totale della forza lavoro di persone altamente qualificate. Con questo si intendono coloro che sono in possesso di un titolo di dottorato o che stanno svolgendo un dottorato presso un'università italiana o straniera, o in alternativa laureati che abbiano svolto attività di ricerca presso istituti di ricerca per almeno 5 anni. Anche per quanto riguarda questo indicatore, la percentuale di persone altamente qualificate dovrebbe essere significativa rispetto al totale della forza lavoro della startup.

Infine un ultimo criterio potrebbe essere quello di considerare lo spinoff universitario riconosciuto come startup innovativa.

---

<sup>5</sup> Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998–2003. P. Reynolds, N. Bosma, E. Autio.

Questi criteri sono importanti perché permettono di identificare le startup innovative evitando che nella definizione rientrino PMI tradizionali che invece non innovano.

### ***1.3. STRATEGIE DI CRESCITA***

Paul Graham, fondatore dell'acceleratore Y Combinator, fornisce la seguente definizione: "Una startup è un'organizzazione progettata per crescere velocemente"<sup>6</sup>. In questa definizione troviamo due concetti fondamentali: crescita e velocità. Un modello di business scalabile infatti è una caratteristica che contraddistingue le startup, dove per scalabile si intende un business che può aumentare le sue dimensioni, attraverso ovviamente una crescita.

Il primo problema legato alla crescita è quello della distribuzione. L'acquisizione di clienti infatti è un processo difficile da affrontare come affermato anche da Paul Thiel, fondatore di Paypal, che crede che la causa numero uno per il fallimento delle startup sia la scarsa distribuzione e non il prodotto in se<sup>7</sup>.

Una possibilità dunque è quella di ricorrere al cosiddetto "Growth Hacking", che cerca di trovare una soluzione in grado di portare ad una crescita significativa del business, fondandosi su una visione del marketing diversa da quella tradizionale e associando alle normali strategie di marketing lo sviluppo del prodotto e l'analisi dei dati.

A tal proposito Gagan Byani, co-fondatore e CEO di Udemy ha discusso su quale fosse la differenza tra Growth Hacking e Marketing<sup>8</sup>, servendosi di una comparazione fra corporation (grandi imprese) e startup, tendendo a sottolineare come un growth hacker non sia altro che un marketer, che tuttavia utilizza strumenti e strategie diverse frutto della differente natura e del contesto molto spesso di incertezza costante in cui le startup operano. In particolare una startup necessita di un tasso di crescita molto più elevato rispetto ad un'impresa tradizionale per non incorrere in un brusco ridimensionamento o persino nel fallimento del progetto stesso.

Per una startup è importante però anche evitare l'errore di scalare il proprio business senza capire se il prodotto è realmente richiesto dal mercato. Disporre di una comprensione più che approfondita degli utilizzatori del prodotto è uno degli elementi fondamentali del

---

<sup>6</sup> [www.paulgraham.com/growth.html](http://www.paulgraham.com/growth.html)

<sup>7</sup> Forbes, 24/04/2005

<sup>8</sup> Byani G. (2013). The actual difference between growth hacking and marketing. TheNextWeb. <http://thenextweb.com/insider/2013/05/05/the-actual-differencebetween-growth-hacking-and-marketing-explained/>

processo di crescita, che rispecchia un'integrazione sempre maggiore fra marketing, product development e ingegneria del prodotto.

Per strutturare il processo di Growth Hacking viene suddiviso il processo di ingegneria della crescita in 4 passaggi:

- Scopo: quali sono i problemi cruciali per gli utenti?
- Ricerca della viralità: Come far sapere all'utente che il prodotto esiste?
- Ritenzione: istruire l'utente all'utilizzo del prodotto
- Ottimizzazione: come far continuare l'utente ad utilizzare il prodotto?

Il Lean Marketing Funnel è uno dei framework più utili allo scopo di comprendere a fondo le fasi che costituiscono il processo di Growth Hacking. La sua struttura permette infatti di identificare una volta definiti gli obiettivi di crescita della compagnia, in quale fase del funnel dover focalizzare le proprie risorse. A sua volta il Funnel è costituito da cinque fasi: acquisizione, attivazione, ritenzione, ricavo, suggerimento.

Questo strumento cerca di portare il più rapidamente possibile gli utenti dalla fase di acquisizione al ricavo, sfruttando costantemente le referral degli utenti per continuare a generare nuove acquisizioni.

Il Growth Manager dovrà quindi definire su quale parte del funnel focalizzarsi, ad esempio studiare la user acquisition o l'aumentare del tasso di ritenzione. Ciò risulta fortemente agevolato dalla definizione di metriche utili a valutare quanto l'impresa sia stata in grado di avvicinarsi agli obiettivi preposti in maniera chiara e misurabile.

Per comprendere come fare a far crescere la propria base utenti, il team incaricato della crescita dovrà pertanto focalizzarsi su quali possano essere le azioni in grado di informare individui non ancora al corrente dell'offerta, trasformandoli in clienti paganti o attivi.

Sarà successivamente sempre compito del team incaricato fare in modo che l'utente prosegua agevolmente lungo i passaggi successivi. Andando a tracciare ogni step nel procedimento, il marketer dovrà prevedere una serie di passaggi o stadi per focalizzarsi sull'ottimizzazione e allo stesso tempo, individuando chiaramente ogni singolo passaggio, risulterà più semplice intervenire nel caso di eventuali imperfezioni o colli di bottiglia.

CB Insights ha eseguito un'analisi, realizzando interviste a startup post-mortem chiedendo i motivi per cui fossero fallite, ed al primo posto troviamo proprio la mancanza di esigenza del prodotto o servizio dal mercato.

E' da qui che nasce il concetto di Product-Market Fit, ossia l'obiettivo di raggiungere una situazione in cui impresa e mercato di riferimento si muovono in perfetta sincronia fra di loro. Il miglior modo per raggiungere questo stato è secondo Eric Ries, autore del libro Lean Startup, creare un "minimum viable product" ossia una prima versione del prodotto, limitata in termini di funzioni, e successivamente testare quali siano le funzionalità effettivamente più utili agli utenti, andando man mano ad eliminare le altre e riuscendo così a concentrarsi sui punti di forza del prodotto senza dispendere tempo, energie e risorse in elementi secondari.

A questo scopo, il metodo Lean Startup aiuta a comprendere come l'innovazione, oltre a creare qualcosa di nuovo ed utile, debba essere efficiente, cercando di sviluppare un prodotto che soddisfi il reale bisogno degli utenti, considerando tutto quello che non risponde ad un bisogno di mercato come uno spreco. L'obiettivo finale quindi è quello di aumentare l'efficienza di un processo produttivo, riducendo o eliminando qualsiasi tipo di spreco, attraverso un ciclo di apprendimento "lean" chiamato "Build-Measure-Learn"<sup>9</sup>. Il ciclo parte con lo sviluppo di un prodotto che nasce da un'idea iniziale. Dopo aver sviluppato, nel minor tempo possibile, un MVP (Minimum Viable Product), cioè un prodotto minimo che porta un valore, si alimenta un flusso continuo di feedback facendo leva sugli utenti. Dopo di che si consultano i dati estratti dai feedback ricevuti e si valuta se l'idea di partenza risulta valida oppure no.

Il ciclo riparte con nuovi esperimenti basati su nuove ipotesi ottenendo così un apprendimento convalidato che aiuta a sviluppare prodotti che interessano realmente al mercato. Inoltre, la velocità del ciclo diventa un dato molto importante, perché, diminuendo il tempo di apprendimento, aumenta la probabilità di superare i propri concorrenti ed avere più successo.

Il Lean Startup quindi può aiutare anche le imprese esistenti ad affrontare la continua disruption, ovvero la ridefinizione dell'ecosistema dei business esistenti dovuta all'ingresso di nuovi prodotti o allo sviluppo di nuove tecnologie.

In generale gli obiettivi di una startup devono essere scelti secondo il metodo S.M.A.R.T. (specifico, misurabile, arrivabile, realizzabile, temporaneamente definito) attraverso

---

<sup>9</sup> Ries E., Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo, Rizzoli, 2012

metriche, ovvero misure quantificabili come i KPI (Key Performance Index), utilizzate per valutare le prestazioni o il progresso.

E' ovvio che all'aumentare delle dimensioni dell'impresa stessa, aumenta di conseguenza anche la complessità delle decisioni e delle strategie da adottare.

In generale le strategie più seguite nell'ottica della crescita dimensionale o qualitativa sono:

- Crescita tramite vantaggio competitivo, ovvero come specificato da Porter, quel divario che un'impresa riesce a creare fra la disponibilità di pagare i clienti per acquistare il prodotto e i costi sostenuti per realizzarlo. Lo stesso Porter analizza che per ottenere un vantaggio le strade possono essere la differenziazione o una strategia di costo, con lo scopo in entrambi i casi di creare valore.
- Internazionalizzazione, interna o esterna. In questo caso diventa essenziale possedere capacità di assorbire le conoscenze sviluppate da altri e disponibili nei mercati, creatività che permetta di comunicare e cogliere i bisogni effettivi e potenziali dei consumatori e collegamenti efficienti per diffondere pratiche ed idee<sup>10</sup>.
- Alleanze strategiche. Si pongono come strumento essenziale per suscitare credibilità e legittimità nei confronti di terzi, permettendo all'impresa di acquisire capitale sociale determinante per intraprendere una nuova iniziativa imprenditoriale attraverso nuove opportunità, idee e tecnologie<sup>11</sup>.
- Innovazione, che dovrebbe trovare spazio in qualsiasi tipologia di impresa essendo essenziale per lo sviluppo delle stesse. Essa necessita di conoscenze, le quali consentono di realizzare prodotti dotati di maggiore qualità, di impiegare nuove tecnologie e di accedere a nuovi mercati. La caratteristica di un'impresa innovativa è quella di riuscire a combinare in modo nuovo le risorse per ottenere sviluppo economico, attivando quel processo che viene studiato come "distruzione creatrice": la novità distrugge ciò che esisteva prima, il quale è a sua volta frutto di una innovazione precedente. In generale le innovazioni possono essere di processo, di prodotto, di organizzazione o di business.

---

<sup>10</sup> Cedrola, Battaglia, Tzannis, Piccole e medie imprese italiane oltre il confine, un'indagine empirica, Venezia, 2008

<sup>11</sup> Cassia, Filardo, Dimensioni dell'azione imprenditoriale e fattori di crescita, Sestante Edizioni, Bergamo, 2009, p.106

Queste strategie ovviamente trovano difficoltà di realizzazione a causa di ostacoli di natura interna ed esterna all'entità stessa. Vengono infatti fuori limiti in termini di burocrazia o tecnologici, variabili anche in base al settore di appartenenza. Nei casi di piccole imprese, o nel nostro caso studio di startup, si palesano anche vincoli legati a mancanza di risorse finanziarie, forza lavoro qualificata e percezione della figura imprenditoriale troppo legata al singolo che accentra competenze e capacità decisionali. La conseguenza principale è ovviamente quella di bloccare il fenomeno della crescita nella sua totalità e nello specifico l'ingresso nel mercato o l'accesso al credito bancario<sup>12</sup>. Bisogna quindi armarsi di quella che viene definita "consapevolezza strategica" ricostruendo la situazione attuale e prospettica e valorizzando le forze interne aziendali per neutralizzare le minacce e cogliere le opportunità, cercando di leggere nel breve e nel lungo periodo gli obiettivi che l'impresa si pone e trovando una connessione fra fasi di implementazione e creazione di strategie.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, che sono fondamentali per la crescita in quanto solo grazie a queste si possono fare piani preventivi riguardanti il futuro, in genere si tende a partire con capitale proprio, che però non riesce quasi mai ad essere sufficiente per le sorti dell'azienda. Si ricorre dunque o a finanziamenti pubblici tramite bandi nazionali ed internazionali, o soprattutto a banche, fondi di investimento, Venture Capital e Business Angel.

Gli studiosi Kaplan e Strömberg hanno rilevato che gli investitori di Venture Capital mostrano un particolare interesse per i modelli di business delle società, riscontrando che le Startup business-to-business suscitano interesse maggiore per gli investitori e che vengono preferite le società con un gruppo ricorrente di clienti.

Va notato che gli investitori non si astengono necessariamente dalle Startup B2C, ma tuttavia le valutano per altri motivi come la domanda richiesta per lo specifico prodotto o servizio.

L'importante studio di Madill, Haines, & Riding (2005) ha rilevato che le Startup che hanno ricevuto l'investimento di un Business Angel hanno maggiori probabilità di ricevere capitali successivi.

---

<sup>12</sup> Pencarelli, Savelli, Splendiani, Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche, Piccola impresa, Rivista internazionale di studi e ricerche, 2010, n.1, p.28

I BA sfruttano la loro rete e le loro competenze per supportare il business delle Startup ed è dimostrato come il loro coinvolgimento è in parte volto a preparare la Startup per ricevere investimenti successivi. Lo stesso vale per gli acceleratori d'impresa, i cui programmi spesso conducono a diversi round di finanziamento.

Inoltre, essere parte di un acceleratore, può anche essere visto come un marchio di qualità, poiché le Startup sono state sottoposte a un processo di selezione.

I fondi di VC cercano di garantire il loro ritorno sull'investimento stimolando il follow-up, fenomeno che non solo ha portato a più investitori coinvolti nei round di finanziamento, ma anche a più finanziamenti successivi. Infatti, una più lunga permanenza della Startup nel mercato, determina un'espansione del numero delle sue attività e dalla loro qualità. Inoltre, l'elevata qualità della proposta della Startup attrarrà l'interesse d'investimento del mercato in un lasso di tempo ridotto. Il fattore tempo quindi, rappresenta la variabile indipendente rispetto al quale va effettuata l'analisi del fenomeno delle Startup. Si può affermare che esso è un indicatore fondamentale per parametrare il livello di finanziamento ricevuto. In tale ottica, l'analisi degli investimenti ricevuti in funzione del tempo rappresenta la chiave di lettura del fenomeno ed in particolare per prevedere il possibile futuro di una Startup.

#### ***1.4. LE STARTUP NEL MONDO, IN ITALIA E NELLE MARCHE***

L'Unione Europea, attraverso l'European Business and Innovation Centre Network (EBN), che è l'associazione a supporto delle organizzazioni, si è interessata sempre più da vicino allo spin-off come strumento dello sviluppo economico, ritenendolo una fonte importante e poco sfruttata di innovazione nella creazione d'impresе.

Nello specifico, ha deciso di promuovere a livello europeo il concetto di spin-off per dinamizzare l'economia creando le condizioni perché le nuove imprese sviluppino delle opportunità trascurate dalle organizzazioni esistenti.

Negli ultimi anni molti ordinamenti hanno attuato politiche volte a favorire la nascita e lo sviluppo di imprese startup attraverso sistemi di agevolazioni fiscali, semplificazioni burocratiche e agevolazioni per l'ottenimento di finanziamenti. Ogni Paese si è dotato di differenti politiche per attrarre le startup e favorire i processi di innovazione.

Di seguito viene riportata una panoramica delle principali misure adottate dai vari Stati<sup>13</sup>.

Negli Stati Uniti l'agenzia governativa che supporta le piccole imprese è la SBA (Small Business Administration). Proprio la SBA si è dotata di un programma di sostegno alla Ricerca e Sviluppo, lo SBIR (Small Business Innovation Research), che dal 1982 ad oggi ha erogato più di 27 miliardi di dollari. Lo SBIR si sostanzia in un concorso a premi che porta le piccole imprese ad impegnarsi nella ricerca e nell'innovazione al fine di incentivare l'eccellenza scientifica e l'innovazione tecnologica.

Nel 2011 inoltre, la Casa Bianca ha lanciato il programma "Startup America" per incentivare lo sviluppo e la creazione di imprese innovative. Il programma si sostanzia nello sviluppo di un "partenariato tra imprenditori, multinazionali, università, fondazioni e leader di varia natura capace di mobilitare in meno di un anno l'equivalente di un miliardo di dollari in business service a disposizione di un network nazionale che offrirà servizi a centomila startup nei prossimi tre anni". L'intervento dell'iniziativa si snoda lungo cinque direttrici: sbloccare l'accesso ai capitali per finanziare lo sviluppo delle startup, favorire l'incontro tra imprenditori ed esperti

---

<sup>13</sup> Studio I-com per Fondazione Lilly, Presenza ed impatto economico delle "start up" innovative di successo: un confronto internazionale", 2013, Restart Italia!, Rapporto della Task Force sulle startup istituita dal Ministro dello Sviluppo Economico, 13 settembre 2012, FREGONARA E. cit, e siti internet dei Governi e delle varie iniziative

(mentors), ridurre le barriere tra imprese e governo, accelerare i tempi per il passaggio dell'innovazione dal laboratorio al mercato e favorire lo sviluppo di nuove opportunità in settori come la sanità, le energie pulite e l'educazione.

Grazie anche a questi interventi negli ultimi dieci anni le startup negli Stati Uniti hanno creato 3 milioni di posti di lavoro e il 40% della ricchezza americana oggi è prodotta da imprese che trent'anni fa non esistevano.

Altro esempio degno di nota è quello di Israele che è riuscito ad attrarre startup e investitori da tutto il mondo arrivando a diventare il Paese con la più alta densità di startup, guadagnandosi il titolo di "Startup Nation"<sup>14</sup>. Israele è considerato uno dei luoghi migliori in cui creare la propria startup vantando una numerosissima presenza di incubatori e venture capital pronti ad aiutare i nuovi imprenditori e a concedere mezzi finanziari qualora l'idea si dimostri innovativa e di possibile successo.

Grazie a questi interventi Israele è diventato il Paese con il più alto numero di società quotate al Nasdaq e di brevetti pro capite high-tech nel settore medicale. Presenta inoltre il più alto tasso al mondo di investimenti in ricerca e sviluppo rispetto al PIL, pari al 4,21% (mentre in Italia si assesta a 1,25%)<sup>15</sup>. Il Governo israeliano ha investito ingenti risorse per creare un ecosistema favorevole alla creazione di innovazione: oltre ai benefici fiscali per chi investe, sono previste sovvenzioni fino al 50% dei progetti approvati, riduzioni delle aliquote fiscali e sussidi all'innovazione tecnologica che coprono fino all'85% del fabbisogno della startup<sup>16</sup>.

Anche l'Unione Europea ha adottato delle politiche a sostegno delle startup, in particolare il progetto Sep (Startup Europe Partnership) varato dalla Commissione Europea. L'obiettivo del programma Sep è di offrire una piattaforma dedicata per permettere alle migliori startup di emergere dagli ecosistemi locali ed espandersi. Attraverso questa piattaforma le startup possono incontrare le grandi aziende e ottenere finanziamenti o semplicemente farsi notare. Secondo il Sep Report presentato a maggio 2014, tra le oltre mille imprese che hanno raccolto più di 1 milione di founding, la

---

<sup>14</sup> SENOR D., SINGER S., *Startup Nation: The story of Israel's economic miracle*, Hachette Book, New York, 2011

<sup>15</sup> Fonte Oecd main science and technology indicators database, February 2015. Gross domestic expenditure on R&D (GERD) as a percentage of GDP. Dati riferiti all'anno 2013

<sup>16</sup> Technological Incubators Program. Fonte Studio I-com

maggior parte provengono da Regno Unito (26%) e Germania (16%), mentre quelle italiane sono solo il 5%.

Sempre la Commissione Europea ha recentemente dato avvio al programma Horizon 2020 (Programma Europeo per la Ricerca e l'Innovazione) dove spicca l'area di lavoro dedicata all'innovazione e alle startup che fanno ricerca, creando un ecosistema favorevole. L'iniziativa è nata in particolare per “colmare il divario tra l'attività di ricerca e sviluppo e il successivo step della commercializzazione dell'innovazione”.

Congiuntamente al programma Horizon opera Cosme (Programma per la competitività delle piccole e medie imprese) il quale si muove lungo 4 direttrici: migliorare l'accesso ai finanziamenti da parte delle PMI, migliorare l'accesso ai mercati, supportare gli imprenditori e migliorare le condizioni per la crescita e nascita delle imprese.

Nel contesto europeo (prima della Brexit) tra i casi da segnalare rientrava di sicuro la Gran Bretagna. Nel 2011 è stata lanciata “StartUp Britain”, una campagna fondata e finanziata da imprenditori privati che si avvale del supporto del governo. L'intento è di promuovere le nuove iniziative imprenditoriali sfruttando le esperienze e le conoscenze degli imprenditori privati che hanno dato vita al progetto. Grazie anche a questa iniziativa nel solo 2013 sono nate più di 526.000 nuove imprese in Gran Bretagna, di cui oltre 136.000 nella sola Londra. È da segnalare inoltre, tra le iniziative per la sburocratizzazione, che sia in Gran Bretagna sia negli Stati Uniti, è possibile costituire una società attraverso una specifica procedura online, riducendo sensibilmente tempi e costi.

La Germania viene considerata un paese “Startup friendly”, grazie alle semplificazioni burocratiche introdotte in sede di costituzione di una nuova attività e al regime fiscale particolarmente attrattivo. Infatti il carico fiscale medio si attesta al 30% e in alcuni Länder arriva perfino al 23%. È da segnalare inoltre che nel 2008 è stata introdotta una forma societaria che si adatta particolarmente alle esigenze delle nuove aziende, la “Mini-GmbH”, che può essere costituita con capitale minimo di 1 euro.

A favore delle startup è stato inoltre varato l'Erp Start-Up Fund, un progetto di co-investimento pubblico-privato con il quale la banca KfW, con il supporto del Ministero Federale Tedesco dell'Economia, partecipa fino al 50% dell'investimento a favore delle piccole aziende innovative con meno di dieci anni di vita.

Anche in Francia sono state introdotte forme giuridiche specifiche per le startup giovani e innovative: la JEI (Jeune Entreprise Innovante) e la JEU (Jeune Entreprise Universitaire). Le prime sono piccole e medie imprese le cui spese in ricerca e sviluppo costituiscono almeno il 15% dei costi totali<sup>17</sup> e che sono controllate principalmente da persone fisiche. Le JEU invece sono imprese “possedute direttamente per almeno il 10%, da studenti, titolari di Master o dottorati da meno di cinque anni, o da persone che lavorano nel campo dell’insegnamento e della ricerca; inoltre, almeno il 15% delle spese deve essere destinato alla ricerca”.

Ad entrambe le forme di impresa sono concesse una serie di agevolazioni tra cui: esenzione totale dall’imposta sul reddito nel primo esercizio, esenzione parziale (50%) per l’esercizio successivo, esenzione a particolari condizioni dal pagamento dell’imposta fondiaria e/o sugli immobili e l’esenzione completa dai contributi a carico del datore di lavoro per 4 anni per gli stipendi del personale di ricerca. Lo Stato riconosce inoltre un credito d’imposta per la ricerca (CIR) pari al 30% della spesa annuale in ricerca e sviluppo fino ad un importo di 100 milioni di euro, oltre il quale il credito d’imposta riconosciuto è ridotto al 5%.

In Belgio nel 2010 è stata introdotta la Sprl–Starter (Société Privée à Responsabilité Limitée Starter) che può essere costituita con un capitale minimo di 1€ e un massimo di 18.549€ (che corrisponde al capitale sociale minimo richiesto per una SPRL ordinaria). La SPRL-Starter può essere costituita solo da persone fisiche, e dopo un periodo di 5 anni (o qualora occupi 5 dipendenti a tempo pieno) deve essere trasformata in SPRL ordinaria e conseguentemente aumentare il capitale sociale al minimo richiesto pari a 18.550€. Il limitato apporto di capitale sociale della SPRL-S è compensato da una serie di adempimenti obbligatori: in tutti i documenti legali deve essere menzionata la parola “Starter”; deve essere redatto un piano finanziario da parte di un professionista; ogni anno il 25% degli utili va accantonato a riserva fino al raggiungimento dell’importo di 18.550€ (calcolato come somma del capitale sociale e delle riserve della SPRL-S). I soci dopo 3 anni dalla costituzione sono “solidalmente e illimitatamente responsabili per i debiti sociali contratti pari alla differenza tra il capitale sottoscritto ed il capitale

---

<sup>17</sup> Fonte Doing Business in France, edizione gennaio 2013, in [www.invest-in-france.org](http://www.invest-in-france.org)

minimo previsto per la SPRL”<sup>18</sup>. Va precisato che la SPRL-S non introduce nell’ordinamento una nuova forma societaria ma si tratta una variante della SPRL ordinaria creata per meglio rispondere alle esigenze dei nuovi imprenditori.

In Italia, la relazione illustrativa al decreto 179/2012 (decreto istitutivo della disciplina per le start-up innovative) individua nell’innovazione tecnologica “un fattore moltiplicativo per lo sviluppo”. In quest’ottica fondamentale è il ruolo svolto dalle startup le quali “si contraddistinguono per la loro capacità di veicolare e irrorare l’innovazione all’interno di un sistema economico. L’impatto è trasversale: tutti i settori produttivi sono incoraggiati ad accogliere le innovazioni tecnologiche introdotte dalle start-up. A questo beneficio diretto si accompagna un vantaggio indiretto concepibile in termini di stimolo al rinnovamento per le imprese tradizionali e conseguente guadagno in termini di competitività. Diventando un luogo accogliente per le start-up innovative, un Paese può ambire a diventare meta di capitali e talenti stranieri”<sup>19</sup>.

“L’imprenditorialità è un possente volano della crescita economica e della creazione di posti di lavoro: essa è all’origine della creazione di nuove imprese e di nuovi posti di lavoro, schiude nuovi mercati e alimenta nuove competenze e capacità”<sup>20</sup>.

Con la legge 221 del 2012, avente il fine di introdurre misure urgenti per favorire la crescita del Paese, si è fornita una definizione precisa: "Le Startup innovative sono società di capitali di diritto italiano, residenti in Italia che rispondono a determinati requisiti ed hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico."

Come accennato in precedenza le Startup, specialmente negli ultimi decenni, hanno suscitato sempre più interesse da parte di diversi autori, sia dalla letteratura scientifica in generale che da un numero sempre maggiore di stakeholders. Questo fenomeno rappresenta nell’attuale scenario del mercato del lavoro, in modo più accentuato per i giovani, delle opportunità per creare nuove realtà nel mondo dell’imprenditoria.

---

<sup>18</sup> CAPPIELLO A., Costi di costituzione e caratteristiche delle srl a capitale minimo e srl semplificate in alcuni Paesi UE (Austria, Belgio, Francia, Germania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Regno Unito), Consiglio Nazionale del Notariato 16.10.2013

<sup>19</sup> Così Relazione illustrativa al D.L. 179/2012

<sup>20</sup> Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni” nell’ambito del “Piano d’azione imprenditorialità 2020”, in [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

Oltretutto, esse rappresentano una fonte di crescita per le economie nazionali attraverso la valorizzazione di quei fattori connessi all'innovazione tecnologica. Se da un punto di vista queste Startup costituiscono il motore attraverso il quale le energie della società si affacciano al mercato del lavoro, il fenomeno delle Startup per svilupparsi, necessita d'investimenti.

Sempre nel 2012 il governo italiano ha deciso di agire e ha approvato il Decreto sulla crescita 2.0, noto anche come "Startup Act" in Italia, che mira a semplificare e ridurre i costi di creazione di una Startup. Le misure del governo sono state un primo passo per colmare il divario con altri importanti ecosistemi europei.

Se vediamo i dati del 2013, complessivamente le start-up innovative registravano una produzione pari a oltre 200 milioni di euro (valore calcolato sulle quasi 1.700 imprese per le quali si dispone dei bilanci d'esercizio), mentre il reddito operativo complessivo è negativo e pari a 46 milioni di euro. Il 58,09% delle start-up innovative presenta un bilancio in perdita, contro il 40,59% delle società di capitali.

Gli indicatori di redditività ROI e ROE registrano valori negativi, ma se ci si riferisce soltanto alle start-up in utile, gli indici sono molto migliori di quelli delle altre società di capitale (0,10 e 0,17% contro 0,02 e 0,01%).

Ulteriori misure a favore delle start-up innovative e degli incubatori certificati sono state introdotte successivamente:

- Il programma Italia Startup Hub, che permette ai cittadini extra Ue che si trovano in Italia con regolare permesso di soggiorno e che intendono avviare una start-up innovativa in Italia, di convertire il permesso di soggiorno in un "permesso per lavoro autonomo start-up"
- I Contamination Lab, luoghi di contaminazione interdisciplinare che promuovono la cultura dell'imprenditorialità, dell'innovazione e nuovi modelli di apprendimento
- Il programma Smart&Start, gestito da Invitalia che tramite un bando di concorso concede finanziamenti agevolati e fornisce servizi di tutoring tecnico.

In base al Rapporto trimestrale sulle start-up elaborato da Infocamere relativo al 1° trimestre del 2015, a fine marzo le start-up rappresentavano lo 0,25% sul totale delle società di capitali italiane, in aumento rispetto a dicembre 2014 in cui il dato era pari allo 0,21%.

La forma giuridica scelta dalla maggior parte delle start-up è quella della srl (79,5%), seguita dalla srl semplificata (13,1%), e dalla srl con unico socio (3,3%). Le spa ricoprono una percentuale molto bassa sul totale, meno del 2%.

La maggior parte delle start-up opera nel settore dei servizi alle imprese (73%), nell'industria (18%) e nel commercio (4%). È da sottolineare che ben il 18,3% delle società di capitali che operano nel settore della Ricerca scientifica & Sviluppo sono startup innovative. Anche nel settore della produzione di software e della consulenza informatica una fetta importante è costituita dalle start-up innovative (4,78%).

Il 12,9% delle start-up innovative registrate hanno una compagine societaria a prevalenza femminile, il 23,7% a prevalenza giovanile (quasi il quadruplo rispetto alle società di capitali giovanili), mentre le start-up con prevalenza di soci stranieri sono il 2,4% del totale. Il numero medio di dipendenti impiegato nelle start-up è pari a 2,63, con un totale di oltre 3.000 dipendenti impiegati in 1.152 start-up in tutta Italia, ma almeno la metà delle start-up con dipendenti impiega un solo dipendente.

Il numero medio di soci per start-up invece è pari a 4, ma oltre la metà del campione ha una compagine societaria formata da 3 soci. Il totale di soci di start-up innovative in Italia è di 14.862.

Il mercato del Private Equity e del Venture Capital in Italia ha registrato un boom nel primo semestre 2018.

I risultati dell'analisi condotta da AIFI, in collaborazione con PwC Deals mostrano che la prima parte dell'anno ha registrato una raccolta complessiva pari a 1,9 miliardi di euro, in crescita del 55% rispetto al primo semestre del 2017. Escludendo l'attività dei soggetti istituzionali, la raccolta degli operatori privati è stata pari a 1,3 miliardi, contro i 453 milioni del primo semestre del 2017. Gli investitori internazionali hanno pesato sulla raccolta di mercato totale per il 38%, che arriva fino al 50% se si escludono gli istituzionali.

L'ammontare investito è stato pari a 2,9 miliardi di euro, in crescita del 49% rispetto a 1,9 miliardi di euro al 30 giugno 2017. In particolare, il segmento early stage (investimenti in imprese nella prima fase di ciclo di vita, seed, startup, later stage) è cresciuto del 122% in ammontare (96 milioni di euro) e del 23% per numero di operazioni (80), ovvero la metà del numero totale dei deal.

Secondo il “X Rapporto Venture capital Monitor” (VeM), ad animare il mercato italiano sono stati nel 45% dei casi operatori VC, mentre il restante 55% dei deal fa capo a Business Angel (a cui il rapporto attribuisce 20 operazioni), cioè operatori strutturati di angel investing e fondi di seed capital.

La maggior parte delle start-up si concentrano in Lombardia, Emilia Romagna e Lazio, mentre gli incubatori sono più numerosi in Lombardia, Friuli Venezia Giulia, Veneto e Piemonte.

Se invece si considera il numero di start-up innovative in rapporto alle società di capitali esistenti, il Trentino-Alto Adige è la regione con il rapporto più alto con 68 startup ogni 10 mila società di capitali. A Milano si registrano 533 start-up pari al 14,36% del totale, segue Roma con 302 (8,14%), Torino con 201 (5,42%) e Bologna con 121 (3,26%). Padova si classifica decima con 77 start-up (2,07%).

Se invece si considera la percentuale di start-up rispetto al totale delle società di capitale della provincia, al primo posto troviamo Trento con 101 start-up pari all'1,08% sul totale delle società di capitali.

In un articolo del sole 24 ore si riporta che a marzo del 2019 le Startup in Italia hanno superato le 10.000 unità raggiungendo quota 10.041 e questo significa che il fenomeno Startup è ormai radicato anche in un Paese come l'Italia che, sotto alcuni punti di vista, in termini di innovazione non ha mai svolto un ruolo da protagonista.

Dall'analisi dei dati riportati sull'apposito portale del Registro delle Imprese, è possibile farsi un'idea su quali siano le zone che vantano una presenza maggiore di Startup Innovative. Potrebbe essere scontato ma è bene sottolineare che Milano e Roma rappresentano le prime della lista, due importanti ecosistemi di impresa, che sempre in base ai dati del 2019 vedono primeggiare il capoluogo lombardo con circa 1700 nuove imprese. Questo numero di imprese rappresenta oltre il 17% sul totale nazionale, mentre per quanto riguarda Roma, è l'unica altra città in cui le nuove imprese superano quota mille, che corrisponde al 10% complessivo. Al sud primeggia Napoli, con 358 imprese, un dato che seppur molto distante da quello di Milano e Roma, permette al Capoluogo Partenopeo di essere l'apri-fila nel sud Italia.

I numeri dell'Italia sono ben lontani da quelli della tanto rinomata Silicon Valley, infatti secondo una dichiarazione del vicepresidente di Confindustria nel 2017, l'Italia

rappresentava soltanto l'1% del mercato Europeo, mentre Francia e Germania rispettivamente l'11% e il 18%.

Nello specifico la Regione Marche, come riportato nel Rapporto sulla imprenditorialità del 2018, è caratterizzata da una vivacità imprenditoriale superiore alla media<sup>21</sup>.

In generale la gran parte delle nuove imprese viene avviata in ambiti di attività che non richiedono ingenti investimenti di capitale o elevate competenze gestionali, nonostante il settore manifatturiero sia strategico per le prospettive di sviluppo del territorio.

In realtà però viene constatato anche un calo nell'avvio di nuove imprese nei settori a più alto contenuto di conoscenza, ovvero riferito a startup innovative e a spin-off universitari. In particolare a fine 2018 nelle Marche risultavano iscritte e presenti nel registro come start-up innovative 338 imprese.

Viene ricordata l'importanza delle imprese spin-off come catalizzatori dei processi di innovazione delle imprese esistenti e di raccordo fra queste e il sistema di ricerca, assumendo particolare rilevanza per i processi di diversificazione e innovazione del sistema produttivo regionale.

Le partnership con imprese già avviate in questi casi possono costituire un importante elemento di sostegno allo sviluppo di queste nuove imprese, sia in termini di apporto finanziario sia in ambito commerciale e gestionale. Secondo i modelli di open innovation queste collaborazioni possono contribuire in modo significativo alla capacità innovativa delle medie e grandi imprese.

Per quanto riguarda l'Italia, le tipologie di spin-off che si sono maggiormente diffuse sono legate al settore manifatturiero, immobiliare ed high-tech, risultato di una forte struttura del primo che favorisce la trasmissione delle competenze e alimenta la domanda di prodotti e servizi intermedi.

---

<sup>21</sup> Iacobucci D., Micozzi A., Micozzi F. e Perugini F., (2019), *Economia Marche Journal of Applied Economics*, XXXVIII n.2: pp. 1-34

## ***1.5. RESPONSABILITÀ SOCIALE***

Nell'ultimo decennio il tema della responsabilità sociale d'impresa è stato oggetto di un crescente e rinnovato interesse. Il Corporate Social Responsibility è un argomento trattato ormai da molti imprenditori che hanno compreso come la rilevanza dei valori morali e dell'agire d'impresa siano indispensabili per la competitività aziendale nel lungo periodo. Iconica è la frase dell'ex amministratore delegato di Pirelli e di Telecom Italia Carlo Buora che spiega: "Non è più possibile isolare gli elementi economici di una decisione imprenditoriale dalla valutazione delle conseguenze di carattere etico e sociale. Se così non fosse, si finirebbe per distruggere valore economico, perché si minerebbe alle fondamenta del patrimonio più prezioso: la reputazione"<sup>22</sup>. Intervento seguito qualche anno più tardi da Andrea Illy, presidente di Illy Caffè: "All'impresa, concepita come corpo sociale e come istituzione, compete dare una risposta alla domanda di sostenibilità operando in due direzioni e con altrettanti obiettivi: accrescere la sostenibilità dei propri stakeholders e migliorare la qualità della vita"<sup>23</sup>.

Le imprese non possono più ignorare le aspettative degli stakeholders vista la visibilità e la risonanza delle vicende negative che al giorno d'oggi possono distruggere in poco tempo la reputazione e l'immagine costruita in anni di attività. Il cosiddetto "rischio reputazionale" è attualmente così elevato da esercitare significative pressioni sull'attuazione di comportamenti responsabili.

Andremo quindi ad evidenziare alcuni dei principali aspetti problematici relativi a questo fenomeno e alla Business Ethics.

In primis va evidenziato il ruolo dell'impresa come "istituzione sociale" dal momento che trae risorse di cui necessita dalla comunità e produce effetti di varia natura sull'ambiente che la circonda.

I concetti fondamentali che giustificano tale responsabilità sociale sono in particolare:

- La teoria del contratto sociale<sup>24</sup>, secondo la quale esiste una sorta di contratto implicito con la società da cui discendono una serie di obbligazioni dell'azienda.

---

<sup>22</sup> Buora C., *Il sole 24 Ore*, 2015

<sup>23</sup> Illy A., prefazione a Dallochio et al., *Dallochio, Perrini, Vurro, Russo, Creare valore nella Supply Chain: modelli di gestione a confronto*, EGEA, Milano, 2010

<sup>24</sup> Garrett, *Ethics in Business*, Shee's and Word, New York, 1963 ; Donaldson, *Corporations and Morality*, Prentice Hall, New York, 1982

- La teoria del diritto di cittadinanza<sup>25</sup>, secondo la quale l'impresa facente parte di una collettività assume dei diritti e dei doveri verso la comunità in cui opera a livello locale e globale.

Secondo questa visione socio-economica quindi l'impresa svolge un ruolo fondamentale che riguarda per esempio anche la riduzione dell'inquinamento ambientale ed il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Nonostante però gli studi sulla responsabilità sociale risalgano addirittura agli anni cinquanta, permane tutt'ora una certa confusione su cosa significhi per l'impresa essere "socialmente responsabile". Questa mancanza di chiarezza deriva dalla molteplicità di approcci con i quali è stata affrontata la tematica:

- a) Approccio descrittivo, che fa riferimento all'entità dell'impegno che un'organizzazione esercita nell'adempimento delle proprie obbligazioni sociali.
- b) Approccio normativo, che fa riferimento alla necessità che l'impresa assuma determinate obbligazioni sociali, le quali possono essere più o meno ampie, a seconda di quale visione venga accolta sul ruolo dell'impresa nella società.

Inoltre è ormai opinione largamente condivisa che l'assunzione di responsabilità sociale debba essere il frutto di una scelta dell'impresa e non un comportamento imposto da altri enti. Il rispetto della legge infatti non può essere qualificato come comportamento socialmente corretto. Non può considerarsi socialmente responsabile quell'impresa che approfitta di mancanze a livello legislativo per ridurre costi di fabbricazione del prodotto e migliorare quindi la competitività del prezzo attuando forme di dumping sociale e dumping ambientale.

Un altro aspetto di cui tener conto è che non sempre aumentare il livello di responsabilità sociale vuol dire abbassare la performance economica dell'azienda. Questo potrebbe essere vero per scelte di breve periodo, ma a lungo andare sarà l'integrazione tra equilibrio economico ed equilibrio sociale a garantire la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale<sup>26</sup>.

I comportamenti socialmente responsabili risultano complementari rispetto all'obiettivo del profitto contribuendo ad innalzare la redditività dell'impresa. La reputazione, l'immagine aziendale, la cultura organizzativa, la fiducia ed altre caratteristiche sono

---

<sup>25</sup> Davis, The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of management journal*, Vol. 16, 1973 ; Wood e Lodgson, *Business Citizenship: from individuals to organizations*, *Business Ethics Quarterly*, n.3, 2002

<sup>26</sup> Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2007, p.46

risorse intangibili che in quanto difficilmente imitabili da parte della concorrenza, possono costituire una fonte rilevante del vantaggio competitivo aziendale, fondato sulla differenziazione rispetto ai concorrenti.

Lavorare invece sul benessere del personale determina una serie di benefici come l'aumento della produttività del lavoro, la riduzione del tasso di assenteismo e la maggiore capacità di attrarre e mantenere collaboratori.

Il rapporto tra performance economica e performance sociale si spiega secondo alcuni studiosi con il paradosso della competitività. Qualora non vi sia un disegno strategico, frutto di una strategia deliberata, ma si procede secondo una logica di breve periodo, è probabile che siano percepiti soltanto gli aspetti negativi delle politiche poste in essere.

Ci sono poi varie posizioni per quanto riguarda l'aspetto dell'etica aziendale. Secondo French l'azienda è un soggetto morale autonomo in quanto dotato di una struttura decisionale interna, le cui scelte sono differenti da quelle delle singole persone che partecipano al processo decisionale<sup>27</sup>. L'impresa infatti persegue finalità proprie, che non coincidono con le motivazioni personali degli individui.

Sciarelli invece pensa che non sia possibile configurare un'etica riferita all'impresa come ente indipendente dagli individui che la compongono. Più che etica d'impresa sarebbe giusto parlare di etica nell'impresa. Oltre ad essere derivata, l'etica aziendale è condizionata, in quanto le decisioni prese dall'interno dell'organizzazione sono sempre frutto della combinazione di esigenze differenti, fra le quali quelle etiche sono soltanto una parte. È inoltre pragmatica, in quanto il riferimento all'impresa implica un maggiore realismo nell'applicazione dei principi morali, che devono integrarsi con quelli economici<sup>28</sup>.

Infine Rusconi pensa che soltanto l'essere umano può essere riconosciuto come soggetto morale autonomo e che la soggettività morale dell'impresa va però accettata sul piano operativo come espediente per valutare le scelte e i comportamenti aziendali dal punto di vista etico<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> French, The Corporation as moral person, American Philosophical Quarterly, Vol.16, 1979

<sup>28</sup> Sciarelli, Responsabilità sociale ed Etica di impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale", Finanza, Marketing e Produzione, anno XVII, n.1, 1999

<sup>29</sup> Rusconi, Etica e Impresa. Un'analisi economico aziendale, Clueb, Bologna, 1997

Il “soggetto etico” al quale attribuire le conseguenze dell’azione dell’impresa è il “decisore aziendale”, che può essere l’imprenditore in una piccola impresa, il CDA in una grande impresa manageriale o chi detiene il capitale di controllo in un’azienda familiare. Viene riconosciuto in generale che le azioni degli individui sono influenzate dalla mission e dalla filosofia aziendale, le quali possono orientare le azioni personali verso il rispetto di taluni principi piuttosto che altri. L’eticità delle politiche aziendali discende quindi dai comportamenti individuali, che sono però condizionati da variabili di natura personale ed organizzativa.

E’ indubbio che la costruzione di un’etica manageriale, ovvero della moralità di chi governa l’impresa rappresenta un’esigenza centrale nella realtà attuale, in quanto è logico che sono le convinzioni dell’imprenditore e dei top manager a tracciare le linee-guida della condotta strategica di impresa e ad indirizzare i comportamenti individuali del personale.

Alcuni studiosi però credono addirittura che la corporation non può essere assoggettata ad alcun vincolo etico, nemmeno nel caso in cui i suoi comportamenti arrechino un danno ad altri soggetti. La ricerca del profitto impone ad essa non soltanto di astenersi dall’intraprendere azioni moralmente auspicabili se i costi superano i benefici, ma addirittura di ignorare gli effetti negativi delle proprie azioni quando da queste ne può derivare uno svantaggio economico. Ad esempio, la General Electric ha compiuto una serie di violazioni sulle norme sulla tutela ambientale, sulla sicurezza dei luoghi di lavoro e sulla pubblicità ingannevole negli anni 1990-2001 e questo è emblematico di come il rispetto della legge sia concepito dall’impresa come una mera questione economica, subordinata ad un’analisi costi-benefici. I profitti dell’attività illecita vengono confrontati con l’importo della sanzione, considerata la probabilità di essere scoperti e giudicati colpevoli<sup>30</sup>.

Gli ostacoli alla diffusione dei valori etici all’interno dell’organizzazione dipendono anche da fattori interni, legati alla struttura e alla cultura aziendale. Al crescere della dimensione d’impresa e dell’articolazione della struttura organizzativa aumentano anche le difficoltà di assimilazione di tali valori da parte del personale. L’accettazione e la diffusione di valori etici richiede un forte commitment del vertice aziendale, il quale deve

---

<sup>30</sup> Bakan, *The Corporation. La patologica ricerca del profitto e del potere*, Fandango Libri, Roma, 2004, p. 97

adoperarsi affinché si crei una cultura etica. Tale compito appare più arduo nelle grandi imprese rispetto alle PMI, nelle quali l'imprenditore ha un rapporto diretto con il personale.

Il rispetto dei valori etici può favorire il raggiungimento dell'equilibrio tra responsabilità economiche e sociali: l'adozione di valori morali o etici dovrebbe essere funzionale all'assolvimento della responsabilità sociale da parte dell'impresa, promuovendo comportamenti moralmente corretti da parte di chi la governa. In altri termini, sussiste un nesso di strumentalità tra etica e responsabilità sociale.

## ***1.6. LA SOSTENIBILITÀ NELLE STARTUP***

Nell'ambito del dibattito scientifico internazionale si sostiene che lo sviluppo sostenibile rappresenta uno dei fattori chiave di successo per il conseguimento nel tempo della competitività delle imprese<sup>31</sup>.

Alla luce della situazione globale legata a tutti i problemi naturali, che studi rivelano essere per larga parte colpa dell'uomo, continuare nella direzione che si stava intraprendendo fino a qualche anno fa non è più possibile. Il nostro pianeta sta diventando sempre più fragile a partire dall'aspetto ambientale fino ad arrivare a quello economico, sociale, culturale e istituzionale e si deduce come sia necessario modificare il modello basato sull'interesse di pochi a discapito di molti, sul risultato prettamente finanziario e monetario e sulla competizione ad ogni costo.

E' fondamentale quindi promuovere e perseguire sempre di più uno sviluppo sostenibile che sia trasversale a tutti gli ambiti della vita umana.

Lo sviluppo sostenibile, cioè un sistema di crescita mondiale che inverta la tendenza finora perseguita, viene definito per la prima volta nel rapporto Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987) secondo la quale "le attività sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale, artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche."

La stessa definizione include tre aspetti fondamentali dello sviluppo sostenibile: efficienza economica, efficienza sociale ed efficienza ambientale<sup>32</sup>.

Ognuno di questi tre pilastri comprende diversi obiettivi che dovrebbero essere raggiunti come l'integrità dell'ecosistema o la biodiversità per la componente ambientale, la crescita per la prospettiva economica e la coesione sociale o l'equità.

L'ottica dello sviluppo sostenibile prevede che si cerchi un equilibrio fra le componenti, nonostante siano eterogenee e molto spesso contrastanti. È necessario dunque affrontare l'argomento con un approccio che comprenda l'insieme delle tre parti ma che nel

---

<sup>31</sup> Golinelli, Volpe, Consonanza, Valore, Sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile, Cedam, Padova, 2012

<sup>32</sup> Buckley, Sustainable Tourism: research and reality, Annals of tourism research, 2012

contempo si focalizzi singolarmente sul benessere a livello economico, ecologico e sociale<sup>33</sup>.

Lo sviluppo sostenibile si estende alla società nella sua totalità. Si collega alla prospettiva ambientale per necessità di utilizzare al meglio le risorse naturali, al fine di conservarle per le generazioni future. In questo senso emerge un concetto chiave intrinseco nella definizione: la conservazione del capitale naturale. In particolare l'ottica sociale si estende anche al settore industriale, che trasforma le risorse per produrre ciò di cui la società necessita. L'ambito sociale è caratterizzato da obiettivi di equità e di collaborazione tra individui, dove per equità si intende un equi-distribuito accesso alle risorse naturali garantito a tutto il pianeta e continuato nel tempo. La collaborazione è essenziale per garantire l'equilibrio fra le tre dimensioni evitando conflitti tra chi è coinvolto in prima persona.

L'aspetto economico è forse il collante per tutte le discipline essendo intersecato sia con l'ambiente che con la società. In particolare la sostenibilità economica si declina nella garanzia dell'aumento della qualità della vita per tutti gli individui.

Ovviamente tutto questo si riflette sull'impresa, componente essenziale dell'economia e della società mondiale, dove gli argomenti di cui abbiamo parlato in precedenza sono diventati valori integranti nelle imprese di tutte le categorie, poiché si riflettono sul sistema economico e sulla società di conseguenza, modificando a volte sostanzialmente le strategie di management.

Le scelte che per la maggior parte vengono intraprese a livello aziendale sono legate alle opportunità fornite dall'implementazione di strategie sostenibili e ai relativi vantaggi competitivi. Alcune imprese hanno per esempio lavorato nel ridurre i rischi connessi all'utilizzo di particolari attrezzi nella produzione, nel minimizzare l'inquinamento di processi e prodotti e nel potenziare l'efficienza energetica.

È ancora però radicato il modello secondo cui il successo imprenditoriale va perseguito ad ogni costo, ma essere un'impresa socialmente ed ecologicamente responsabile significa non solo adempiere a tutti gli obblighi vigenti ma anche osservare quei principi socialmente condivisi dei tre ambiti con cui l'azienda interagisce: ambiente, società, mercato.

---

<sup>33</sup> Ciolli, Lo sviluppo sostenibile e le sue implicazioni nell'ambito della pianificazione ecologica, corso di pianificazione ecologica e sostenibile del territorio, Università degli studi di Trento

Per quanto riguarda la dimensione ambientale, la sostenibilità si manifesta riducendo gli sprechi, monitorando il rischio ambientale e riducendo l'impatto ecologico.

La dimensione sociale invece si traduce spesso in tutela dei diritti dell'uomo, integrazione della comunità, legittimazione sociale e riduzione degli effetti della globalizzazione.

Infine le condizioni per porsi in modo sostenibile nel mercato possono essere la compensazione delle esternalità negative e la distribuzione del valore aggiunto<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Cavicchi, Dalledonne, Durand, Pezzuto, Bilancio sociale e ambientale, responsabilità sociale e ambientale dell'impresa, Ipsoa, Milano, 2003, p.128

## ***1.7. IL BUSINESS PLAN***

Siamo ora giunti al capitolo descrittivo del protagonista principale di questo elaborato: il Business Plan.

Nota anche come piano economico-finanziario, può essere definito come “uno strumento alla base di un processo di pianificazione sistematico ed efficace”<sup>35</sup>.

Sviluppare un’idea imprenditoriale è un’attività che prevede la valutazione preventiva di tutte le variabili interne ed esterne all’impresa, analizzando il mercato e le sue trasformazioni nel tempo. Al fine di realizzare tutto questo, diventa fondamentale un processo di pianificazione che non si sviluppi soltanto sul piano strategico, ma anche su quello operativo.

L’obiettivo quindi del suo utilizzo è quello di consentire al management di reagire ed affrontare con consapevolezza agli ostacoli che si presentano lungo il percorso di crescita aziendale, aiutando a capire quale sia la direzione migliore da seguire per raggiungere gli scopi prefissati.

Proprio per questo motivo viene solitamente inteso come uno strumento impiegato nei processi decisionali di avvio di una nuova impresa, ma può trovare applicazione anche nelle fasi “ordinarie” appartenenti alla gestione corrente<sup>36</sup>.

Esso infatti assume una connotazione fondamentale nel momento in cui si voglia procedere ad una valutazione di fattibilità tecnica o economico finanziaria di un investimento duraturo e complesso, garantendo anche l’ottimizzazione dell’utilizzo delle risorse, della misura delle prestazioni e del miglioramento della comunicazione verso l’esterno.

Solo poche volte infatti viene utilizzato per un progetto con periodo di tempo limitato, mentre molto spesso prevede una gestione che vada dai 3 ai 5 anni, di modo da poter dare una continuità all’attività che possa dare ampio respiro ad una proposta non sempre proficua nei primi mesi.

In linea generale esso contiene inizialmente una parte qualitativa composta dalla descrizione dell’azienda, del contesto di settore e della concorrenza. Poi prevede una

---

<sup>35</sup> Borello, Il Business Plan, dalla valutazione dell’investimento alla misurazione dell’attività d’impresa, McGraw Hill, Milano, 2005.

<sup>36</sup> Gruppo di lavoro Area Finanza aziendale, Linee guida alla redazione del Business Plan, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili, Milano, 2004, p.12

sezione quantitativa con la struttura di costi/ricavi e degli investimenti e finanziamenti necessari per raggiungere l'obiettivo. Infine precisa nell'ultima parte del motivo per cui viene formulato, enunciando i prodotti o servizi offerti, le strategie utilizzate per venderli e l'organizzazione dei fattori produttivi. Queste sezioni possono essere trovate anche in ordine differente a seconda di quello che l'azienda intende comunicare, come si vedrà nel caso studio di questo stesso elaborato. Esso è dotato infatti di una struttura definita con alcuni contenuti imprescindibili, però la forma è libera di variare a seconda dell'obiettivo per cui viene redatto.

Ovviamente come detto in precedenza, viene poi anche presentata l'attrattività economica e la fattibilità del progetto, insieme alla visione dell'azienda riferite al breve e lungo periodo, attraverso i dati quantitativi, che hanno lo scopo di attrarre potenziali investitori e finanziatori del progetto stesso.

È anche vero che il Business Plan non può e non deve essere considerato uno strumento di garanzia e verità assolute, ma assume un carattere essenziale nel momento della valutazione sia delle opportunità e dei vantaggi che delle criticità e dei rischi che il progetto in esame comporta. A volte infatti stilare questo documento potrebbe anche portare ad accorgersi di come le negatività possano essere difficili da superare o comunque maggiori dei punti positivi dell'impresa, e quindi a far abortire l'intero progetto.

Tanto è vero che la sua rilevanza viene sancita anche dal Codice Civile che, nell'articolo 2381 comma 3, stabilisce come il consiglio di amministrazione abbia la facoltà di "esaminare i piani strategici, industriali e finanziari della società; valutare, sulla base della relazione degli organi delegati il generale andamento della gestione".

In Italia la sua importanza è legata soprattutto alla diffusione della legge 488 del 1992 dell'allora Commissione Europea, che recava le disposizioni per la possibilità di richiedere un sovvenzionamento previo documento che permettesse all'istituzione europea di individuare il progetto imprenditoriale, la strategia, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche dell'azienda e del suo settore di riferimento.

Altri destinatari possono essere molteplici figure professionali di cui vanno conosciute le loro richieste al fine di riuscire a calibrare il contenuto a seconda del pubblico.

Potrebbero essere per esempio banche, istituti di credito e società di venture capital che valutano per lo più se la proposta è solida, dove il piano marketing supporti le vendite e

l'analisi sia dettagliata e precisa, di modo da capire se possono riavere indietro il proprio denaro, che è lo scopo principale di questi fondi di investimento.

Oppure potrebbero essere l'imprenditore stesso, i potenziali futuri soci o il personale dell'azienda, che analizzano gli stessi dati ma sotto diverse sfaccettature. Il primo ricercherà una previsione di come gli obiettivi potranno essere raggiunti dal management, gli ultimi invece cercano consenso interno, che sta alla base del successo aziendale.

Ricorrere ad una pianificazione accurata risulta un'operazione fondamentale poiché essere approssimativi potrebbe portare al fallimento di una nuova iniziativa o compromettere un'azienda avviata. La capacità di un'azienda di essere competitiva deriva infatti dalla sua capacità di pianificare e ciò comprende non solo il saper prevenire gli eventi ma anche definire la direzione da seguire per tutte le iniziative.

Quando si parla di Business Plan si tende a pensare ad un documento volto a comunicare soltanto con l'esterno al fine di ottenere finanziamenti o approvazione, ma in realtà può avere una valenza interna molto significativa.

I casi più rilevanti per i quali può essere usato questo strumento sono:

- Avvio di una nuova attività. In questo caso il documento che si dispone è il più completo rispetto ad altri obiettivi che si possono porre. Richiede spesso più tempo ed un'analisi molto più approfondita rispetto ad un'analisi normale.
- Rilevare un'attività già esistente, al fine di accertarsi della congruità del prezzo richiesto per l'operazione.
- Investimento in un'azienda esistente. In particolare viene richiesto all'analisi di capire se l'investimento possa essere ripagato a breve termine.
- Analizzare dinamiche di sviluppo, programmando costantemente il percorso aziendale e garantendo un controllo e un monitoraggio costante.
- Strategia di uscita
- Accesso al credito bancario, sia sotto forma di anticipazioni a breve termine sia tramite forme di venture capital o project financing dove il rimborso del capitale prestato deriva dal ricavo che genera la stessa operazione per cui quel capitale è stato versato.
- Agevolazioni pubbliche, nazionali regionali o europee.
- Avvio di nuovi rapporti commerciali
- Certificazioni di qualità o ambientali

Una nota comune per raggruppare tutti questi obiettivi di redazione del Business Plan è costituita dall'ottenimento di un finanziamento, l'approvazione del piano, la sua documentazione e la creazione di un documento di gestione<sup>37</sup>.

L'elaborato dovrebbe essere un modo valido per porre in relazione l'azienda e il contesto economico globale. Il cambiamento è così rapido che avere uno sguardo verso il futuro deve diventare imprescindibile e qualsiasi sia l'obiettivo da raggiungere è importante attuare un confronto continuo in quanto la capacità di un sistema di offerta di essere attrattivo dipende dal target di mercato a cui è destinata.

Non è presente una regolamentazione ufficiale che determini le modalità di scrittura, ma il documento ha una sua definizione su base intuitiva e soggettiva. L'esigenza di stabilire principi cardine da seguire deriva proprio dalla volontà di creare un documento che sia oggettivo e corretto anche dal punto di vista formale<sup>38</sup>.

Questi principi sono:

- Chiarezza, che individua la semplicità e la comprensibilità di redazione dando al lettore l'idea imprenditoriale, gli obiettivi e gli strumenti per realizzarla.
- Completezza, che prevede che ogni informazione importante sia inserita all'interno del documento, senza essere ridondante o prolisso nella spiegazione. Tra queste si intende la descrizione del progetto imprenditoriale, la descrizione del prodotto o servizio offerto, la descrizione dell'impresa con la sua storia, l'analisi della struttura organizzativa, amministrativa, logistica, strategie di marketing, piano finanziario e degli investimenti, i brevetti utilizzati, la descrizione del ciclo produttivo, gli aspetti ambientali, le risorse umane, la descrizione delle previsioni, i punti di forza e di debolezza del progetto e gli allegati fra cui è bene inserire una copia dello statuto della società.
- Affidabilità e attendibilità in riferimento ai procedimenti e alle assunzioni delle previsioni effettuate.
- Neutralità. Il documento dovrà essere oggettivo e verranno apportate valutazioni non affrettate ma ponderate, cioè realizzando una comunicazione in modo totalmente imparziale.
- Trasparenza, identificando la fonte di ogni elemento comunicato.

---

<sup>37</sup> Stuteley, Il business plan, Prentice Hall, 2008, p.39

<sup>38</sup> Gruppo di lavoro Area Finanza Aziendale, Linee guida alla redazione del Business Plan, Milano, 2004, pp. 12-21

- Prudenza, che dimostri gli scenari più probabili al momento della sua redazione.

Ci apprestiamo ora dunque a concludere la prima parte di questo elaborato passando al secondo capitolo, dove verrà introdotta l'azienda ed il prodotto che essa vuole far conoscere, prima di andare a valutare tramite il Business Plan vero e proprio quali sono i punti di forza e le criticità di questa Startup.

## ***2. CASE STUDY: FLOEMA PANELS STD***

### ***2.1. LA SOCIETÀ***

Floema è un'azienda del pesarese che nasce nel lontano 1966 come mobilificio e negli anni sviluppa una forte esperienza nell'utilizzo del legno, fino ad arrivare ed essere una solida realtà nel panorama delle piccole medie imprese. Nata come impresa familiare, produceva all'inizio soltanto per ditte terze non avendo un'area commerciale e di vendita. La voglia di investire sulla manifattura italiana, mantenendo un forte legame con il territorio, fa sì che l'azienda cresca sempre di più fino a quando negli anni 2000 un incendio distrugge tutti i centri produttivi. Floema Group nasce dalle ceneri del mobilificio dopo un periodo intenso di riorganizzazione e modernizzazione, con l'obiettivo di dare vita ad una nuova e rivoluzionaria concezione di design d'interni completamente unica e senza precedenti, mantenendo una produzione snella e flessibile grazie alla professionalità dei suoi 55 dipendenti.

Il *floema* è un complesso di tessuti viventi nelle piante vascolari con la triplice funzione di trasporto, riserva e sostegno da cui deriva il nome dell'azienda.

Il Gruppo comprende due brand che da anni si dedicano con successo al settore Home Décor, combinando tradizione e innovazione, unitamente ad uno stile tutto italiano: Floema Panels e Cinova.

**VISION:** Il continuo investimento nella Ricerca permette a Floema di trovare nuovi modi per essere creativi, puntando alla diminuzione dei costi energetici e all'incremento dell'efficienza del suono. Per un'offerta sempre attuale, lo scopo è di aggiungere caratteristiche digitali ai prodotti usufruendo del potenziale tecnologico disponibile oggi, senza dimenticare le proprie radici. Le sfide sono sempre ben accette da affrontare e superare, in quanto permettono di esaltare le risorse e capacità interne.

**MISSION:** Con alle spalle un'antica tradizione di produzione di mobili, Floema può contare oggi su di un'ottima combinazione tra qualità italiana e competenze tecniche che le conferiscono la caratteristica di azienda innovativa e dinamica. L'obiettivo primario è la produzione e progettazione di un ambiente acustico stimolante per le persone che vivono i propri spazi e vogliono godere gli ambienti di cui si circondano.

Dopo aver dedicato tre anni in Ricerca & Sviluppo, Floema Group ha deciso di puntare sulla divisione Panels sviluppando una nuova tecnologia: il Phonotamburato®. Materiale ignifugo, resistente all'acqua ed ottimo isolante termico, questo tipo di pannello fonoassorbente permette l'*assorbimento acustico* (riduzione del riverbero all'interno degli ambienti) e l'*isolamento* (evitando così che il suono esca al di fuori di una stanza), senza tralasciare alcuna fase nel processo di produzione dei prodotti finiti o semilavorati, così da poter soddisfare le richieste dei clienti ed offrire loro un prodotto artigianale in linea con il design e la tradizione italiani.

I principali valori tematici che l'azienda crede di possedere e da cui si sente rappresentata sono:

La CONNESSIONE, intesa come sintesi armonica del saper fare e dell'ideare, del progettare e del creare; questo rappresenta un aspetto chiave all'interno dell'attività. Il prodotto infatti è stato creato sfruttando ed unendo le competenze e conoscenze del team all'interno di un sistema collaborativo e partecipativo. A partire da una necessità percepita, è stata sviluppata un'idea e un concept, successivamente implementato andando a toccare ogni aspetto e caratteristica tecnica attribuibile al pannello, caratterizzato dal duplice vantaggio di essere fonoassorbente e termoisolante. Questo poiché l'azienda crede che esista una relazione diretta tra comfort acustico e produttività e benessere delle persone.

L'EMOZIONE, veicolo di conoscenza nell'ambito di elementi caratterizzanti l'identità e l'essenza della cultura italiana. Il prodotto è completamente ideato, progettato e fabbricato all'interno del territorio italiano. L'eccellenza dell'artigianalità e la tradizione tutta italiana sposano l'innovazione nel campo dell'arredo e non solo, e ciò implica alta qualità, elevata cura dei dettagli,

precisione, ricerca e utilizzo di materiali pregiati. La società prevede un'integrazione verticale poiché svolge internamente tutte le funzioni del processo produttivo, da monte a valle. Questo permette di avere uno stretto controllo su ogni fase del processo produttivo. Il primo obiettivo è rendere il cliente soddisfatto e fare in modo che esso sia capace di sentire e condividere le sue emozioni attraverso l'utilizzo del prodotto. Si vogliono accogliere le idee dei clienti e svilupparle, affiancarli nella fase di sviluppo così da offrire loro un prodotto personalizzato ed affine alle loro esigenze.

L'INNOVAZIONE, espressione delle più avanzate forme di tecnologia in termini di progettazione, tecniche costruttive e di fruizione del prodotto. L'azienda è in grado di offrire un rivestimento per pareti innovativo, al momento unico sul mercato. È consapevole dell'importanza crescente che l'acustica per ambienti sta assumendo e dunque è sicura che l'interesse dimostrato sarà accompagnato da un aumento esponenziale della domanda per questo tipo di soluzioni, quindi Floema Group è qui per cogliere questa opportunità. Floema è preparata, competente e sicura di offrire la migliore qualità, grazie al continuo e costante impegno verso ricerca, sviluppo e impiego dei migliori materiali in un settore, quello della acustica, dove la tecnologia brevettata Phonotamburato® farà la differenza. Caratteristiche quali fonoassorbimento, isolamento termico, acustico e resistenza a fuoco ed acqua, tutte certificate, si combinano perfettamente dando origine ad una tecnologia che possiede proprietà tecniche e prestazionali completamente al di sopra rispetto agli attuali standard presenti sul mercato.

Il DIGITALE come amplificatore sensoriale dell'esperienza, così da sfruttarne le potenzialità cognitive e sensoriali. L'azienda adotta una modalità di lavoro moderna e smart. Sostiene che il digitale è un elemento indispensabile all'interno dell'epoca attuale, non trascurabile, ed in quanto tale viene fatto emergere sia a livello organizzativo sia a livello produttivo. Dunque è costantemente attenta alle rivoluzioni numeriche che avvengono nel mercato e intende farne parte. Molto presto, verranno incluse caratteristiche digitali ai prodotti, continuando comunque ad offrire sempre l'eccellenza dei prodotti italiani. Vi è la consapevolezza che sia arrivato il momento di collegare l'autenticità del passato e le nostre forti tradizioni con tutte le rivoluzioni tecnologiche, senza tuttavia perdere le radici storiche.

L'ACCESSIBILITA', intesa come valorizzazione di un sistema di competenze multidisciplinari fruibili, innovative e realmente accessibili a tutti. I pannelli prevedono molteplici applicazioni: sono adatti ad ampi spazi come ospedali e aeroporti, ed anche a luoghi domestici ed uffici. Grazie ai molteplici utilizzi dei beni si possono soddisfare le esigenze di differenti segmenti di mercato: questo rende i prodotti e servizi accessibili a tutte le categorie consumatori. Il mercato di riferimento che l'azienda punta a raggiungere è molto vasto, proprio perché le applicazioni del prodotto sono svariate e totalmente flessibili ed adattabili a più contesti ed utilizzi. Gli elementi realizzabili sono infatti molteplici e personalizzabili in misure, forature e finiture: pannelli, controsoffitti, ante per armadiature, elementi decorativi e divisori. Floema si rivolge a molteplici target appartenenti a settori differenti: distributori, agenti/rappresentanti, designers, architetti, produttori e costruttori.

La SOSTENIBILITA': L'azienda è attivamente impegnata nel perseguimento e nella promozione di un processo produttivo sempre sostenibile, preoccupandosi di produrre nel rispetto dell'ambiente per rispondere ai bisogni dei consumatori, continuando comunque ad offrire sempre l'eccellenza dei prodotti italiani.

L'INTEGRAZIONE DI COMPETENZE specifiche, innovative e tecnologiche. Grazie al team di esperti (architetti, Interior designer e costruttori) con cui l'azienda collabora e alle conoscenze in termini di design, viene proposta una vasta offerta di mobili su progetto, che permettono di creare il proprio spazio personale, del tutto personalizzato e che rispecchi perfettamente ogni desiderio, prendendosi cura del cliente e stando attenti a soddisfare ogni sua esigenza in ambiti differenti. Nella filosofia che viene adottata, funzionalità e bellezza si muovono insieme, e questo è il motivo per cui non vengono ammessi errori. Il principale punto di forza è rappresentato dal perseguimento di una continua interazione con il cliente, nonché la capacità di fornire tutti i tipi di materiali e finiture disponibili sul mercato, scelte in accordo ai nostri specialisti e progettisti. I progettisti di interni e gli specialisti accompagnano il cliente dall'inizio alla fine del progetto a partire dalle prime bozze e disegni, fino alla loro concreta realizzazione.

## **2.2. ATTIVITÀ**

È importante per una startup muoversi su più fronti e cercare di imparare/crescere sotto tutti gli aspetti tramite attività quotidiane che servono a migliorare nel breve periodo, ma è anche importante provare ad osare per entrare nel mercato dei “grandi”. Questo si traduce in un lavoro costante per cercare di conquistare terreno e conoscere potenziali investitori e clienti.

Floema Panels è stata selezionata e sta partecipando alla seconda edizione del Global Startup Program Award, vincendo il bando sponsorizzato dal Ministero Italiano per lo Sviluppo Economico. Il progetto è svolto online da Londra presso l’incubatore “The Accelerator Network”.

L’azienda si era già messa nelle condizioni di presenziare in anticipo il mercato UK con l’istituzione di Floema UK Ltd, e con questa occasione ha la concreta possibilità di sviluppare nuove strategie per favorire la diffusione dell’apporto innovativo al settore che è in grado di dare, collaborando e condividendo la propria esperienza con le più importanti Startup vincitrici, accorpate in questo evento.

.

L’impresa è stata inoltre vincitrice del bando lanciato dall’agenzia Invitalia per partecipare come partner alla costruzione del padiglione Italia per uno degli eventi mondiali più attesi: Expo Dubai 2020.

Questo evento in particolare da notevole sprint per continuare il percorso di crescita iniziato, in quanto avere la possibilità di partecipare ad un evento mondiale di così elevata importanza permette a Floema di ampliare anche la sua Brand Awareness, ma soprattutto di collaborare con i migliori professionisti a livello mondiale, come lo studio di architettura Ratti, con cui è stato progettato il padiglione italiano.

Inoltre, nonostante il periodo di pandemia appena trascorso, l’azienda è attenta a partecipare ad alcuni tra gli eventi del settore più importanti tra i quali la Fiera del mobile di Colonia e la fiera del salone di Milano.

Tramite l’associazione italiana per l’acustica AIA, a cui l’azienda è associata, parteciperà anche al 47° Convegno Nazionale sull’Acustica, che si svolgerà a

Matera, per parlare del Phonotamburato® e mostrare le caratteristiche esclusive di questo prodotto. L'azienda infatti si pone l'obiettivo di cambiare l'ottica dell'arredamento acustico e di essere leader in questo mercato.

### **2.3. PARTNER**

La collaborazione, specialmente per una startup, può fare la differenza.

Quando le competenze interne non riescono a sopperire a tutte le informazioni che servono per entrare nel mercato nel giusto momento, con il giusto prodotto, serve cercare di migliorarsi anche sfruttando accordi con altre istituzioni o enti per un aiuto reciproco, cercando sempre di portare avanti un accordo win-win.

Questo accade anche per Floema che cerca di sfruttare le competenze per esempio di università, enti pubblici e/o studi privati di professionisti, per la ricerca e sviluppo del prodotto, per l'innovazione che ne deriva, fondamentale per essere competitivi, e per farsi largo nel mondo delle grandi aziende e conquistare la sua fetta di mercato sapendo che professionalità è sinonimo di competenza e competenza è sinonimo di successo.

Per questo motivo è nata la partnership con l'Università di Firenze, in particolare con il dipartimento di Ingegneria Industriale, che mira all'ottimizzazione dello sviluppo del Phonotamburato©, con un'analisi acustica ad alte prestazioni ed il miglioramento del processo dei materiali. Vengono infatti eseguite prove costanti alla ricerca di nuovi materiali e configurazioni tecniche da sviluppare attraverso misure performanti che incrementino il valore dell'assorbimento acustico, anche attraverso la Domotica.

In seguito alla ricerca svolta in collaborazione con il Laboratorio di Fisica Ambientale per la Qualità Edilizia (LabFAQE) dell'Università degli Studi di Firenze, riguardante la valutazione previsionale delle prestazioni acustiche di pannelli e porte fonoassorbenti prodotti dall'azienda, è stato possibile individuare tra la vasta gamma di pannelli prodotti dalla ditta Floema i cinque maggiormente rappresentativi del campione esaminato con le caratteristiche di fonoassorbimento più marcate.

La ricerca scientifica ha ampiamente dimostrato con numerosi studi reperibili in letteratura, sia teorici che empirici, la correlazione tra caratteristiche di fonoassorbimento di pannelli forati e le caratteristiche geometriche dei pannelli forati (dimensioni di fori, percentuale di foratura, profondità dell'intercapedine,

eventuali materiali fonoassorbenti inseriti nella cavità, etc.). La ricerca si è concentrata in una prima fase nella previsione, mediante metodi numerici, delle caratteristiche di fonoassorbimento di una gamma di pannelli proposti dall'azienda, modificandone tipologia di foratura, dimensione e passo dei fori e spessore dell'intercapedine. Questa prima valutazione è stata svolta utilizzando un software agli elementi finiti, mediante il metodo della Matrice di Trasferimento. I risultati stimati dai modelli previsionali sono stati utilizzati per condurre adeguati test in opera, calibrare adeguatamente il modello, ed utilizzarlo per poter sviluppare specifici sistemi fonoassorbenti. Il metodo agli elementi finiti, il cui acronimo FEM si riferisce alla locuzione inglese Finite Element Method, è tra le tecniche più comuni utilizzate per la risoluzione di problemi di natura fisica o ingegneristica, come analisi termiche, elettromagnetiche, fluidodinamiche o strutturali. Il modello fisico tridimensionale viene scomposto dal software in elementi di forma definita tetraedrica (mesh) al fine di analizzare ciò che avviene in ciascun punto di essi, passando così da un numero di punti di calcolo infinito ad un numero finito. Partendo da un modello fisico reale, si procede alla realizzazione di un modello semplificato in cui ci si concentra sulle caratteristiche da analizzare attraverso l'approssimazione delle variabili e della geometria del modello che sarà poi suddiviso in mesh. Maggiore sarà il numero delle "mesh", maggiore sarà l'accuratezza e la coerenza del risultato finale, così come maggiori saranno i tempi computazionali. Per la risoluzione di problemi di acustica, è necessario, al fine di ottenere dei risultati attendibili, suddividere il modello in un sufficiente numero di elementi per lunghezza d'onda. Essendo frequenza e lunghezza d'onda legate da un rapporto di proporzionalità inversa, all'aumentare della frequenza, è necessario rendere più fitti gli elementi, in quanto un ridotto numero di mesh per lunghezza d'onda potrebbe comportare una scarsa accuratezza del risultato.

L'accuratezza del risultato sarà maggiore per le basse frequenze e minore per le alte frequenze, dato il minor numero di elementi per lunghezza d'onda. Il calcolo è stato svolto simulando l'inserimento del pannello all'interno di un tubo ad impedenza, per valutarne il coefficiente di assorbimento, come avverrebbe nella realtà in un laboratorio.

È in programma anche di iniziare nuove collaborazioni con altre Università italiane che possano mettere a disposizione i loro laboratori e le loro conoscenze per continuare lo sviluppo ed i test sui materiali.

Il capitolo Pubblica Amministrazione invece merita una menzione a parte: collaborare con i vari enti messi a disposizione dallo stato infatti aiuta quotidianamente l'azienda a riconoscere nuovi spunti su cui poter lavorare. In particolare il ruolo di strumenti come ICE – Agenzia Italiana per il Commercio, Invitalia e SACE Simest, è fondamentale per allacciare rapporti commerciali nei vari paesi, anche grazie alle varie Camere di Commercio Italiane all'estero che fungono da intermediari.

Un esempio è la collaborazione con CCIU (Camera di Commercio Italiana per l'Ungheria), che ha portato all'istituzione del Polo Design, ovvero un cluster di architetti, produttori, imprese operanti nell'edilizia ed Interior Designer che ha l'obiettivo di segnalare progetti e diffondere il design italiano in Ungheria e nei paesi limitrofi.

Questo paese può essere considerato infatti il ponte tra l'Europa Occidentale e il Middle-East fino ad arrivare all'Asia, e quindi una rampa di lancio per il design italiano nel mondo.

Quello a cui Floema mira infatti è cercare di ampliare il raggio di azione prima in Europa per poi spostarsi a livello mondiale. Da questo punto di vista sono partite alcune collaborazioni con Russia, India e Gran Bretagna, con quest'ultima che ha portato alla nascita di Floema Uk Ltd.

Attraverso un programma in collaborazione con ICE è stato anche aperto il primo canale e-commerce sulle piattaforme più importanti a livello mondiale come Amazon, Galaxus e Flipkart, partecipando all'interno del wall "Made in Italy".

Regione Marche dà inoltre la possibilità alle PMI/StartUp come Floema Panels di partecipare ad alcuni bandi affini alla strategia aziendale per l'ottenimento di fondi con finanza agevolata e la crescita professionale e che possono fare da connessione per innovazioni fisiche, educative e virtuali, lavorando a quelli che sono due temi fondamentali per il nostro business: benessere abitativo e benessere ambientale.

Infine, trattandosi di una Start up innovativa è ovviamente importante essere supportati a livello economico da partner che permettano l'ottenimento di fondi di Equity con i quali investire e sviluppare il potenziale dell'azienda. Questi gruppi sono linfa vitale per il progetto Floema Panels, sicura che l'obiettivo finale possa essere riconosciuto valido e quindi di trovare terreno fertile allo scopo. Per questo motivo la compagnia è socia dell'Associazione IBAN – Italian Business Angel Network e dell'Associazione P4G – People For Growth.

Ha già avuto modo anche di relazionarsi con alcuni dei più importanti fondi di investimento come Fondo Nazionale Innovazione, ABC Capital Partners e Weissknight Corporate Finance con i quali è tuttora in contatto per partnership future.

### ***3. BUSINESS PLAN***



*Figura 1 - Logo Floema Panels Std*

#### ***3.1. IL PRODOTTO/SERVIZIO***

Il progetto presentato nasce da differenti esperienze sia di ricerca che di design, che si muovono dalla piccola alla grande scala, conseguenti a diversi percorsi di innovazione e sperimentazione (barriere antirumore, per l'home e l'office).

##### **QUALI SONO I BISOGNI DEL CLIENTE IN MERITO ALL'ACUSTICA?**

L'attività normativa nasce e si sviluppa per contrastare gli aspetti negativi del suono dati dall'incremento delle varie forme di inquinamento acustico che minano sempre più il benessere della collettività. L'obiettivo principale è infatti quello di ridurre, attraverso interventi di bonifica o progettazione, il rischio di disturbi o addirittura danni dovuti alla scarsa qualità acustica negli ambienti in cui generalmente si trascorre gran parte della giornata, come quelli di lavoro, scolastici, residenziali o di svago. La qualità acustica di un ambiente di lavoro, come ad esempio di un ufficio, influenza molto la sensazione di soddisfazione, la produttività ed in generale il comfort percepito dal fruitore. Ricerche sperimentali dimostrano come la presenza di rumore possa comportare una riduzione di concentrazione fino al 35%, con importanti conseguenze sulla produttività. Uno dei casi più delicati è quello degli uffici openspace che presentano le condizioni più sfavorevoli per una buona acustica con una conseguente percezione di scarsa privacy che comporta

un'alta possibilità di distrazione per i lavoratori. La normativa si è articolata negli ultimi decenni soprattutto nell'ambito della definizione e del miglioramento dei requisiti acustici passivi degli edifici, al fine di salvaguardare il benessere dei fruitori e le attività che questi svolgono all'interno di tali ambienti dai rumori provenienti dall'esterno e dall'interno dell'edificio stesso. La norma di riferimento per i requisiti acustici degli ambienti interni, fatta eccezione per gli ambienti caratterizzati da particolari esigenze acustiche come teatri, auditorium, sale cinematografiche ecc., è la serie UNI 11532, di cui sono state pubblicate nel 2018 e nel 2020 la parte generale e quella relativa agli ambienti scolastici, mentre è in fase di predisposizione la parte relativa agli uffici (uffici e studi tecnici e/o professionali, compresi open space con eventuali spazi aperti al pubblico), definendo i descrittori della qualità acustica ed i valori di riferimento in base alla destinazione d'uso. Il Decreto Ministeriale del 11 ottobre 2017, riferito ai criteri ambientali minimi per l'affidamento di servizi di progettazione e lavori per la nuova costruzione, ristrutturazione e manutenzione di edifici pubblici, impone il raggiungimento dei valori indicati per i descrittori acustici riportati nella norma UNI 11532, con indicazione specifica per gli ambienti interni di due parametri fondamentali: il tempo di riverberazione e l'indice di intelligibilità del parlato (STI – Speech Transmission Index).

Quando ci si trova in contesti in cui non sono raggiunti i requisiti acustici richiesti, risulta necessario un intervento correttivo. Generalmente il metodo più efficace per le correzioni in ambienti confinati è l'inserimento di sistemi e materiali adeguati a svolgere un effetto di fonoassorbimento, che permette di gestire le riflessioni sonore ed instaurare all'interno dell'ambiente i valori corretti del tempo di riverberazione, garantendo il corretto ascolto dei suoni. I materiali fonoassorbenti, utilizzati per la loro caratteristica di attenuare le riflessioni del suono, devono la qualità di assorbimento alla loro natura fisica o alla tecnologia di costruzione con la quale sono composti e applicati. Quando un'onda sonora colpisce una superficie una parte dell'energia acustica viene riflessa, un'altra viene trasmessa e una, per causa degli attriti interni, viene assorbita. Attraverso il coefficiente di assorbimento acustico  $\alpha$ , definito come rapporto tra l'energia sonora assorbita e quella incidente, vengono quantificate le proprietà assorbenti dei materiali. Il coefficiente di assorbimento si

può definire come l'attitudine di un materiale a dissipare l'energia sonora, convertendola in calore. I pannelli fonoassorbenti, utilizzati per la loro caratteristica di attenuare le riflessioni del suono, devono la qualità di assorbimento alla loro natura fisica (il materiale stesso) o alla tecnologia di costruzione con la quale sono composti e applicati. Per ogni tipo di materiale si può definire, in funzione della sua natura e del suo spessore, il coefficiente di assorbimento acustico.

#### CHE SOLUZIONE ADOTTA FLOEMA?

Il progetto prende le mosse da una collaborazione tra azienda e percorsi di design e ricerca per definire una nuova linea di sistemi di pannelli per l'ufficio e l'abitare, sia a parete che a soffitto. Le caratteristiche del rumore sono assunte come elemento per migliorare sia da un punto di vista estetico che funzionale i nostri spazi di vita e di lavoro, inoltre in questa occasione sono utilizzate come pretesto progettuale per un'esperienza di "interaction design": la parete oltre alla sua funzione di fono assorbenza contiene infatti dispositivi per la diffusione sonora e per l'illuminazione (la cui fornitura sarà assunta da un'altra azienda e non è inclusa nell'offerta Floema). La qualità acustica degli ambienti destinati all'ascolto di suoni e parola è determinata dall'assenza di disturbo e da una buona ricezione: requisiti, questi, che portano ad ottenere condizioni ottimali di diffusione e buon ascolto della parola e del suono in generale. Si tratta di garantire l'intelligibilità di parole o frasi in modo da essere correttamente comprese da un ascoltatore rispetto all'insieme delle parole o frasi pronunciate da un oratore. Pertanto la definizione di "comfort acustico" si basa su una specifica condizione psicofisica che attraverso il benessere del suono, garantisce ad un individuo immerso in un campo sonoro, una buona relazione con l'attività che sta svolgendo. Sono a volte esigenze personali e di particolari sensibilità di chi abita e utilizza un luogo di lavoro, per cui la valutazione di "comfort" è sempre molto soggettiva, ma fondamentale nel progetto di un nuovo spazio o intervenendo su quelli esistenti anche solo per miglioria acustica. La determinazione della qualità acustica di un ambiente si basa su indici diversi, che riferiti a diverse condizioni d'ascolto, consentono di valutare differenti aspetti della percezione sonora, ai quali corrispondono ben individuabili giudizi soggettivi: Ridurre il disturbo o garantirne l'assenza vuol dire ridurre rumori di fondo, come i

suoni emessi da chi parla, apparecchi acustici o rumore prodotto da apparecchiature interne o esterne all'edificio, e progettare di contenerne la serie di sensazioni uditive fastidiose, che provocano una insoddisfazione per quell'ambiente acustico nel quale ci troviamo immersi per le quotidiane attività domestiche o di lavoro. Si evince da ciò che una buona ricezione di parole e suoni è senza dubbio legata "alla presenza di un sufficiente livello sonoro nell'ambiente e alla percezione ottimale delle onde sonore dirette e riflesse", relativamente alla costituzione dello spazio, quanto agli elementi che lo compongono.

I pannelli in materiali naturali e inorganici (legno, gesso, metalli, ecc.), garantiscono un assorbimento acustico in funzione della loro elasticità. Le onde sonore incidenti creano una serie di pressioni e depressioni che provocano una impercettibile, ma significativa, inflessione del pannello verso la parete provocandone la vibrazione. Le caratteristiche di questo modello, secondo le normative internazionali vigenti, si analizzano con un metodo che viene definito del "risonatore di Helmholtz" (in sigla Hz), attraverso le quali la prova sul pannello acustico-fonoassorbente reagisce come una massa vibrante, e, al contempo, l'aria contenuta nella cavità, destinata all'assorbimento, come una molla acustica caratterizzata dalla sua rigidità. In tal caso, la frequenza di risonanza è data dal seguente calcolo: dove  $m$  ( $\text{kg}/\text{m}^2$ ) è la massa per unità di area del pannello, e  $d$  la distanza dalla parete (metri). Da qui nasce la "rivoluzione" del prodotto per arredamento acustico: Phonotamburato®

### ***3.1.1. PHONOTAMBURATO – THE ACUSTIC REVOLUTION***

Ciò che caratterizza Floema Panels è l'applicazione di un approccio del tutto rivoluzionario al settore, basato sull'utilizzo del un nuovo tipo di materiale, che è in grado di ottenere la migliore combinazione tra qualità e design all'avanguardia. Il Phonotamburato® è il pannello ideale per creare le giuste caratteristiche di comfort acustico che deve avere un ambiente sano: una buona intelligibilità dei suoni (segno di una riverberazione ottimale), l'assenza di rumori estranei indesiderati (segno di isolamento acustico efficace) e una corretta distribuzione del suono. Hotel, ristoranti, palestre, negozi, teatri, luoghi di culto, auditorium, sale da concerto, scuole di musica, o il privato home theatre acquistano Phonotamburato® per il benessere acustico desiderato.

Il Phonotamburato® viene realizzato utilizzando dei pannelli (cartelline) di spessore 4 mm di materiale MDF e da una fibra interna termo e fonoisolante. Applicando una microforatura superficiale il pannello acquisisce proprietà fonoassorbenti notevoli. Grazie ad una moltitudine di piccole perforazioni, il suono attraversa la superficie del pannello raggiungendo un livello di fonoassorbimento fino al 95%. Il nostro pannello permette inoltre un contenimento del rumore con un abbattimento fino a 53 dB. Il Phonotamburato® è prodotto in un'ampia scelta di decorazioni nella superficie (laminato, legno, laccato, pittura stucco) o predisposto per l'applicazione con carta da parati.

Al fine di rendere acusticamente confortevole un ambiente è possibile creare molteplici configurazioni originali e creative, attraverso l'utilizzo di pannelli sospesi, pannelli - armature, moduli controsoffitto, pannelli per porte, o attraverso l'applicazione anche su elementi e oggetti decorativi, in modo da trovare la configurazione che meglio si adatti alle tue necessità. I pannelli in Phonotamburato®, infatti, si prestano perfettamente a rivestire varie tipologie di articoli, garantendo l'assorbimento del rumore e l'isolamento termico degli ambienti in cui vengono applicati.

L'utilizzo del rivoluzionario materiale in Phonotamburato®, oltre a rappresentare una soluzione ideale per efficiente assorbimento acustico, consente di ottenere anche una personalizzazione originale degli ambienti.



Figura 2 - Render porta in Phonotamburato,  
Technical Brochure

Le porte in Phonotamburato® fonoassorbenti sono porte microforate su uno o su ambo i lati e sono realizzate in 3 differenti spessori: 4 - 6 - 8 cm. Lo spessore influisce sul livello di assorbimento aumentando con lo spessore della porta.

Produciamo le porte acustiche applicando il Phonotamburato® a tutte le tipologie di porte: battente, filomuro, scorrevole, manovrabili a soffietto, porte per degenza, porte per

camere di hotel e porte ufficio integrate a vetro, che sono fornite comprensive di telaio in legno o in alluminio e di ghigliottina acustica. Inoltre le nostre porte vengono fornite su richiesta comprensive di maniglia e serratura.

Il pannello Phonotamburato® è impiegato nelle porte scorrevoli per grandi ambienti e sistemi manovrabili, rivestimenti continui e boiserie, controsoffitti e soffitti a doghe. Questa soluzione permette di dividere gli ambienti e di creare delle vere e proprie pareti fonoassorbenti che aiutano a contenere i riverberi e costituiscono uno straordinario elemento di interior design.

La struttura del pannello Phonotamburato® consente di raggiungere altezze di 3 metri e larghezze fino a 8 metri grazie alla sua straordinaria leggerezza. Per questi motivi le nostre porte manovrabili sono ideali per dividere grandi spazi.

Può essere utilizzato anche come divisorio e accessorio per esempio tramite privacy booth, pannelli sospesi, schermi da tavolo e complementi d'arredo fonoassorbenti.

Il Phonotamburato® è un pannello fonoassorbente che, grazie alle sue proprietà, permette l'assorbimento del rumore e l'isolamento termico degli ambienti. Questi pannelli rappresentano un'eccellente soluzione applicabile a qualsiasi tipo di contesto, indicati sia per i grandi spazi affollati che per attività commerciali o arredamento casa. Presentano infatti caratteristiche del tutto personalizzabili e integrabili con qualunque ferramenta e una perfetta adattabilità a qualsiasi tipo di sistema. I pannelli, oltre a svolgere una funzione fonoassorbente, presentano

ulteriori qualità del tutto uniche nel loro genere: sono infatti perfettamente ignifughi ed impermeabili e permettono l'isolamento termico degli ambienti.

Il comfort acustico è ciò che la nostra azienda mira a raggiungere, perché grazie alle innovazioni apportate in questo campo, si ottiene di conseguenza un innalzamento della produttività. Al giorno d'oggi

risulta fondamentale pianificare ed arredare correttamente il posto di lavoro, per limitare la riduzione delle performance.

Per noi l'innovazione è tutto ciò che migliora la vita delle persone e crea benessere. Esiste poi un'innovazione più difficile da riconoscere e che non è la mera variazione di design delle forme e finiture degli oggetti ed è quella che noi chiamiamo comunemente design del benessere.

Abbiamo riconosciuto il problema dell'acustica e creato il primo pannello che contemporaneamente assorbe ed isola il rumore, costruendo anche porte, controsoffitti ed arredi acustici ecosostenibili.

In particolare Phonotamburato© è controllato e certificato da enti accreditati e riconosciuti a livello internazionale e viene realizzato utilizzando dei pannelli di materiale MDF e da una fibra interna termo e fonoisolante. Applicando infatti una microforatura superficiale il pannello acquisisce proprietà fonoassorbenti notevoli. Grazie ad una moltitudine di piccole perforazioni, il suono attraversa la superficie del pannello raggiungendo un livello di fonoassorbimento fino al 85%. Il nostro pannello permette inoltre un contenimento del rumore con un abbattimento fino a 53 Db. A questo proposito in allegato verrà inserita la certificazione rilasciata dall'Istituto Giordano "Certificate of Impact Resistance", e la certificazione del laboratorio Zeta Lab.



Figura 3 - Render pannello Phonotamburato, Technical Brochure

## 3.2. IL PIANO MARKETING

### 3.2.1. ANALISI DEL MERCATO

Partendo da un'analisi a livello generale, secondo quanto riportato sul “Regional Economic Outlook for Europe” dell’Aprile 2021, nonostante le nuove ondate di Coronavirus, il numero delle vaccinazioni stanno progressivamente aumentando e si prevede per questo anno una crescita del PIL europeo proiettata ad un rialzo del 4,5%, al contrario di quanto accaduto in questi ultimi 2 anni a livello mondiale, dove invece il trend era negativo come le percentuali di crescita. (Grafico 1)

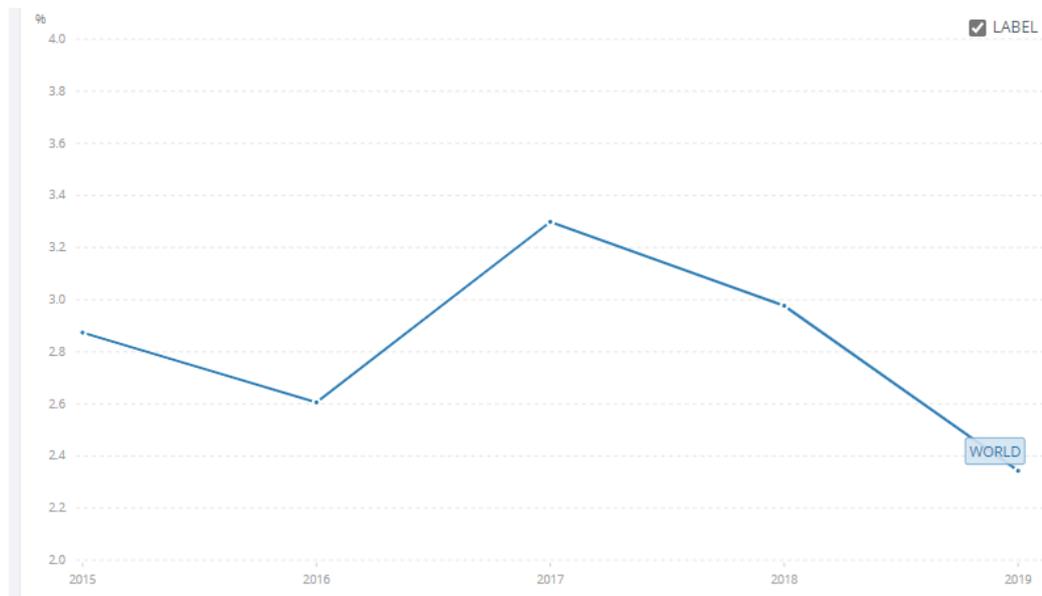


Grafico 1 - WORLD – SOURCES: World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files  
GDP growth (annual %) | Data (worldbank.org)

La priorità dunque è sicuramente quella di ricominciare efficacemente con la produzione e allo stesso tempo la policy è quella di continuare ad aiutare le aziende dando la possibilità di ricominciare ad assumere ed investire una volta che la pandemia sarà sotto controllo, di modo da ottenere un rapido recupero del tempo e del denaro perso durante questi mesi.

Man mano che l'economia si muove verso una nuova normalità, le politiche dovranno sempre più concentrarsi sull'affrontare le sfide strutturali che hanno

preceduto o sono state aggravate dalla crisi e costruire un'economia più verde, più equa e più digitale, pur continuando a facilitare la riallocazione trasformativa. Le risorse fiscali liberate dal sostegno temporaneo dovrebbero essere ridistribuite per accelerare gli investimenti infrastrutturali, in particolare sulle tecnologie digitali e verdi.

	April 2021 WEO				October 2020 WEO			Difference		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
<b>Europe</b>	1.7	-5.2	4.5	3.9	-7.0	4.7	3.2	1.8	-0.2	0.7
<b>Advanced European Economies</b>	1.4	-6.7	4.5	4.0	-8.1	5.2	3.2	1.4	-0.7	0.8
<b>Euro Area</b>	1.3	-6.6	4.4	3.8	-8.3	5.2	3.1	1.7	-0.8	0.7
France	1.5	-8.2	5.8	4.2	-9.8	6.0	2.9	1.6	-0.2	1.3
Germany	0.6	-4.9	3.6	3.4	-6.0	4.2	3.1	1.1	-0.6	0.3
Italy	0.3	-8.9	4.2	3.6	-10.6	5.2	2.6	1.7	-1.0	1.0
Spain	2.0	-11.0	6.4	4.7	-12.8	7.2	4.5	1.8	-0.8	0.2
<b>Nordic Economies</b>	1.6	-2.4	3.2	3.2	-4.2	3.5	2.8	1.8	-0.3	0.4
<b>Other European Advanced Economies</b>	1.6	-7.9	4.9	4.6	-8.5	5.4	3.3	0.6	-0.5	1.3
United Kingdom	1.4	-9.9	5.3	5.1	-9.8	5.9	3.2	-0.1	-0.6	1.9
<b>Emerging European Economies</b>	2.4	-2.0	4.4	3.9	-4.6	3.9	3.4	2.6	0.5	0.5
<b>Central Europe</b>	4.5	-3.2	3.6	4.8	-4.1	4.5	4.4	0.9	-0.9	0.4
<b>Eastern Europe</b>	2.2	-3.1	3.6	3.6	-4.4	2.8	2.4	1.3	0.8	1.2
Russia	2.0	-3.1	3.8	3.8	-4.1	2.8	2.3	1.0	1.0	1.5
<b>Southeastern European EU Member States</b>	3.9	-4.5	5.5	4.8	-5.2	4.7	3.9	0.7	0.8	0.9
<b>Southeastern European Non-EU Member States</b>	3.6	-3.5	4.7	4.3	-5.0	5.5	5.2	1.5	-0.8	-0.9
Turkey	0.9	1.8	6.0	3.5	-5.0	5.0	4.0	6.8	1.0	-0.5
<b>Memorandum</b>										
World	2.8	-3.3	6.0	4.4	-4.4	5.2	4.2	1.1	0.8	0.2
United States	2.2	-3.5	6.4	3.5	-4.3	3.1	2.9	0.8	3.3	0.6
China	5.8	2.3	8.4	5.6	1.9	8.2	5.8	0.4	0.2	-0.2

Tabella 1 - Real GDP Growth, aggregation based on GDP

Nel 2021 e nel 2022 si sta progettando una forte ricostruzione dell'economia globale comparata alle precedenti previsioni, con una crescita proiettata del 6% nel 2021 e del 4,4% nel 2022. In particolare, gli USA si aspettano di superare il livello GDP pre-pandemia già questo anno, mentre molti altri paesi ci riusciranno soltanto l'anno prossimo. Sulla stessa onda, la Cina ha già raggiunto livelli pre-Covid nel 2020, mentre alcuni paesi in via di sviluppo ci riusciranno soltanto nel 2023 (Tabella 1).

Passando invece ad un'analisi di mercato affine alle caratteristiche dell'azienda, secondo *Federmobili*, nel 2018 il mercato globale dell'arredamento d'interni è cresciuto di circa il 4%. Tuttavia, dai diffusi segnali di rallentamento dell'economia globale, anche senza tener conto della pandemia di Covid-19, si prevedeva un rallentamento dei consumi di mobili fino al 2021. La Cina è attualmente il primo Paese produttore di mobili, con una produzione annua di circa 180 miliardi di dollari, seguita dagli Stati Uniti.

L'Italia detiene una posizione di leadership nel mercato globale e rappresenta il quarto produttore di mobili a livello mondiale, avendo una lunga tradizione nell'arredamento d'interni, e sapendo che i mobili e l'arredamento per la casa "Made in Italy" sono considerati un simbolo di alta qualità all'estero (Grafico 2).

Inoltre, in Italia, la decorazione della casa è diventata uno stile di vita che ha plasmato sia la cultura che l'economia del Paese. Ogni anno un numero sempre maggiore di aziende partecipa al cosiddetto "Salone del Mobile", la più grande fiera del mobile al mondo, per esporre i propri lavori o per vedere le ultime tendenze del settore.

Il mercato italiano è molto frammentato, ed è popolato da decine di migliaia di operatori. La grande maggioranza degli operatori - oltre l'80% - sono artigiani e piccole imprese con meno di 10 persone.



Grafico 2 - ITALY - SOURCES: SACE gruppo cdp – Risk and Export map (SACE - IT)

Infine, la crisi della Covid-19 ha colpito in una situazione già incerta nel 2020. La produzione di mobili è stata drasticamente ridotta nel marzo 2020, ma è tornata ai livelli pre-Covid-19 nel luglio 2020. La domanda nel segmento dei contratti e dei grandi progetti è diminuita, ma quella nel segmento dei contratti residenziali è rimasta stabile.

La domanda di design d'interni è strettamente legata ad alcuni macro tendenze degli altri mercati e della demografia italiana. Il mercato immobiliare italiano è un fattore

importante che deve essere analizzato per valutare la domanda di interior design, in quanto la costruzione di nuove unità residenziali e non residenziali rappresenta un potenziale nuovo mercato.

In particolare, passando al settore “Acustica”, come riportato nel report “Europe Acoustic Panels Market – Analysis Forecast 2016/2026” della società In For Growth, il valore di mercato dei pannelli acustici in Europa è stato valutato in XX Bn nel 2019 e per il prossimo periodo 2020/2026 si stima di ricavare XX Bn espandendo il CAGR del XX%<sup>39</sup>.

La tendenza oggi statisticamente in crescita è quella di combattere il cosiddetto inquinamento acustico mediante la produzione di pezzi d’arredamento in grado di assorbire e isolare i suoni.

In Europa l’inquinamento acustico ha assunto rilevanza come fattore di degrado ambientale e di pregiudizio della qualità della vita ed è per questo che l’industrializzazione è il fattore chiave che supporta la crescita di questo settore in Europa, specialmente nei paesi dell’Europa Occidentale come Germania, U.K. e Francia. In questi paesi le compagnie più importanti che operano con pannelli acustici attenzionano sia la parte di crescita organica che inorganica indirizzandosi verso una base clienti ampliata.

Il mercato globale dei mobili acustici sta crescendo a un ritmo più veloce con tassi di crescita sostanziali negli ultimi anni e si stima che il mercato crescerà in modo significativo nel periodo 2020-2027.

Il campo dell’inquinamento acustico infatti è in continua evoluzione perché è da sempre il meno studiato e per questo ha maggiori potenzialità di crescita.

Ovviamente questo è in stretta relazione con altri settori come quello dell’hospitality ad esempio che però non si è ancora ripreso dalla pandemia Covid-19, e per lo stesso motivo il settore dei viaggi internazionali vedono un segno negativo davanti al loro andamento (-2,3%). Anche il real-estate sta ancora assistendo agli effetti post-pandemia, tuttavia i mercati stanno riaprendo gradualmente nonostante i clienti siano ancora restii ad investire alte quantità di valore, impauriti da una possibile nuova ondata di crisi economica.

---

<sup>39</sup> I valori sono stati oscurati per privacy aziendale.

Il Covid-19 ha creato una situazione di caos mondiale in quanto la rapida diffusione ha portato al lockdown molti paesi e molte attività economiche sono state interrotte. Industrie delle costruzioni, hospitality, turismo ecc sono stati severamente affetti dalla pandemia e questo ha portato ad un periodo di recessione. Tuttavia, nonostante i mercati hanno iniziato a riaprire gradualmente, settori come quello del turismo fanno ancora fatica a riprendere le loro attività per la mancanza di certezza di quando il mondo uscirà finalmente da questa situazione.

Per di più, il tasso di disoccupazione ha toccato il punto massimo durante la pandemia e la maggior parte dei dipendenti stanno lottando per trovare nuove opportunità. Questi fattori hanno fatto astenere gli stessi nell'investire in nuove proprietà o più semplicemente spendere soldi per una vacanza. La conseguenza è che il settore turistico sta andando sempre più a rilento e la chiusura del cerchio è che questo ovviamente affligge anche il settore dei pannelli acustici che vede nell'hotellerie una grande opportunità.

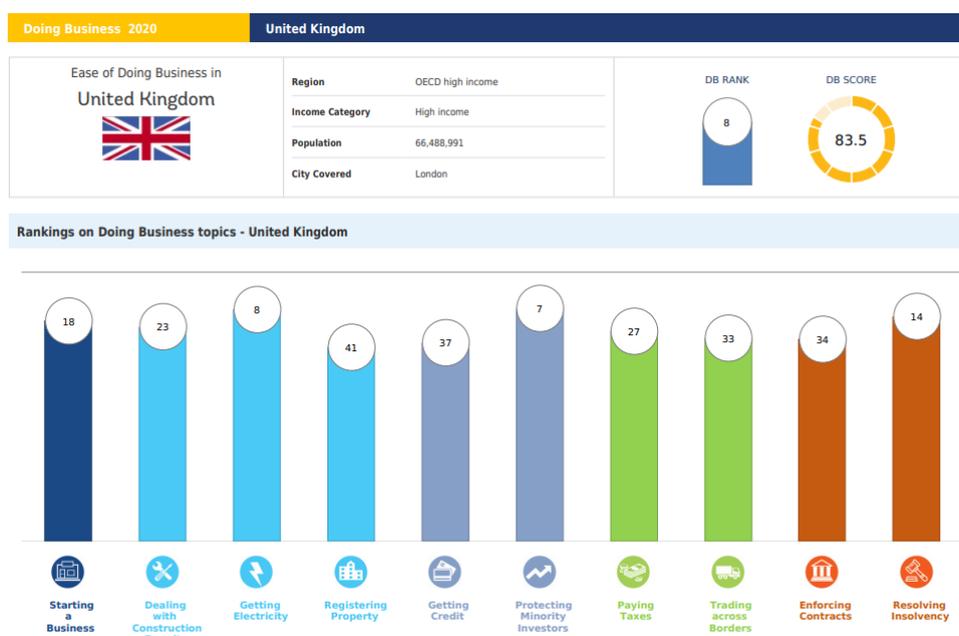


Grafico 3 - UNITED KINGDOM – SOURCES: SACE group cdp – Risk and Export map (SACE - Detail)

Il mercato UK per esempio, dopo una brusca frenata della sua economia dovuta alla pandemia e ovviamente anche alla Brexit, prevede prospettive allettanti nei prossimi anni a venire dovute a maggior utilizzo della casa con un'evoluzione

dell'homeworking e dei co-working space, ma più in generale risulta ancora essere un paese sul quale investire risultando all'8 posto nella classifica generale stilata da SACE per la cartina di rischio ed export italiano, al 7 posto per "Protecting Minority Investor" ed all'8 per "Getting Electricity" (Grafico 3), considerando che il governo britannico sta anche investendo nel riallacciare rapporti con paesi UE con vantaggiose possibilità per le aziende che vorranno iniziare a lavorare nell'isola.

### **3.2.2. *SEGMENTI DI CLIENTELA***

Il principale punto di forza dell'azienda è rappresentato dal perseguimento di una continua interazione con il cliente, nonché la capacità di fornire un'ampia gamma di scelte in termini di materiali e superfici in legno, in consultazione con i nostri specialisti e progettisti. Un team specializzato per la realizzazione del progetto viene inviato sul posto per assemblare e installare tutte le componenti, in modo da garantire la migliore qualità. La Divisione Progetti opera anche in qualità di principale appaltatore e i designers e tecnici sviluppano ogni genere di soluzione personalizzabile per clienti B2C (esempio, hotel, uffici, appartamenti, ville, uffici pubblici, ecc.), fornendo arredamento su ordinazione.

L'azienda è in grado di eseguire qualsiasi progetto, dall'ideazione all'assemblaggio. I principali punti di forza sono rappresentati dal perseguimento di un'interazione continua con i clienti, così come la capacità di fornire qualsiasi tipo di materiale e superfici, scelte in accordo ai specialisti. Il tutto perseguito utilizzando progettisti che accompagnano il cliente dall'inizio alla fine del progetto, a partire da i primi disegni e bozze, fino alla sua reale realizzazione. Vengono inoltre forniti tutta una serie di servizi complementari come il trasporto efficiente, veloce e completamente sicuro. Infine l'installazione viene realizzata da squadre di professionisti italiani del settore: un team specializzato per la realizzazione del progetto verrà inviato sul posto per assemblare ed installare tutte le componenti, in modo da riuscire a fornire la migliore qualità e competenza. Grazie agli esperti del settore (architetti, Interior designer e costruttori) e alle conoscenze in termini di design, viene proposta un'offerta su progetto, che permetta di creare uno spazio completamente personalizzato che rispecchi perfettamente i desideri del cliente. In un mondo in cui ogni dettaglio conta, viene data l'opportunità di non lasciare niente al caso e tramite la vasta gamma di opzioni vengono soddisfatti tutti i bisogni del cliente. La filosofia aziendale prevede funzionalità e bellezza si muovono insieme, e questo è il motivo per cui non ammettiamo errori.

Oltre alle performance di isolamento termico e acustico e di assorbimento di cui gode il pannello Phonotamburato®, tra le sue qualità c'è, senza dubbio, anche la possibilità di modellarsi ed esser impiegato in molti spazi diversi.

UFFICI E OPEN SPACE: Con l'attenzione rivolta ad una clientela attenta al rischio rumore, diventa fondamentale lavorare in luoghi in cui ci sia un ottimo comfort acustico e massima insonorizzazione degli spazi. I pannelli rappresentano la soluzione ideale anche per spazi più affollati, come aeroporti, meeting room, hall e centri commerciali, grazie anche alla facilità di montaggio e la produzione in serie. Grazie alle qualità del materiale interno fonoassorbente e termoisolante ed alla possibilità di produzione in serie, gli elementi in Phonotamburato® sono indicati per i grandi spazi affollati grazie alla facile applicazione. Il Phonotamburato® si presta perfettamente per rivestire le pareti e come moduli dei controsoffitti in auditorium, aeroporti, meeting room, centri commerciali e spazi pubblici.

LOCALI, NEGOZI, HOTEL: Per il settore hospitality ed esercizi commerciali, i pannelli in Phonotamburato® sono peculiari in quanto garantiscono livelli elevati di acustica, sono versatili, trasformandosi in soluzioni di design laddove risulti necessario, a seconda delle architetture desiderate. I pannelli in Phonotamburato® sono la miglior soluzione pensata per attività di ospitalità ed esercizi commerciali. La straordinaria peculiarità del Phonotamburato® garantisce un ambiente acusticamente confortevole e la sua estrema versatilità assicura soluzioni personalizzate per esigenze di design e architettura sofisticate.

INTERIORS: Il pannello può essere impiegato in soluzioni personalizzabili per arredare gli interni della propria casa, grazie alla propria superficie rivestita in legno, verniciabile, laminata, ricoperta di carta melamminica o in PVC. Grazie alla facilità di montaggio il Phonotamburato® è impiegabile in soluzioni tailormade coniugando materia prima, ricerca e design. Un elemento unico di funzionalità e stile per ambienti in cui si ricerca l'avanguardia.

### **3.2.3. CONCORRENTI**

L'analisi è stata svolta selezionando per rilevanza le aziende presenti sul mercato a livello internazionale che producono pannelli fonoassorbenti risonanti, forati o fresati. Dopo ampia ricerca di mercato sono state selezionate le seguenti otto aziende sulla base dell'esaustività delle schede tecniche disponibili on line.

- 4Design
- Acustica
- Decustik
- Fantoni
- Fonology
- Gustafs
- Ideatec
- ITPCeilings

L'analisi effettuata ha consentito di mettere a punto un database dettagliato dei sistemi fonoassorbenti esistenti sul mercato e concorrenti rispetto all'attuale produzione dell'azienda Floema. Nelle schede che seguono sono riportate le aziende individuate, complete delle eventuali certificazioni ambientali, ed una scheda riassuntiva delle principali caratteristiche dei prodotti presenti nei rispettivi cataloghi contenenti le dimensioni, la percentuale di foratura ed il coefficiente di assorbimento acustico.

I pannelli analizzati sono caratterizzati da specifiche dimensionali e costitutive molto differenti tra loro e pertanto difficilmente è possibile effettuare comparazioni dirette tra i valori del coefficiente di fonoassorbimento. Peraltro, non sempre i dati riportati nella documentazione tecnica delle aziende provengono da certificazioni di laboratorio e questo rende scarsamente attendibile un confronto diretto tra risultati ottenuti con procedimenti di prova o di simulazione differenti.

Le prove di coefficiente di assorbimento acustico possono essere eseguite in laboratorio secondo due procedure:

- La procedura del tubo ad impedenza (o tubo di Kundt) ad incidenza normale, in base alla norma UNI EN ISO 10534-1:2001 (Acustica - Determinazione del coefficiente di assorbimento acustico e dell'impedenza acustica in tubi di impedenza - Metodo con le onde stazionarie); questa procedura richiede la prova su campioni circolari di dimensioni limitate (pochi cm<sup>2</sup>).

- La procedura con misure ad incidenza diffusa in camera riverberante, in base alla norma UNI EN ISO 354:2003 (Acustica - Misura dell'assorbimento acustico in camera riverberante), che campioni di superficie di circa 10 m<sup>2</sup>. Questa procedura consente di ottenere dati più rispondenti al reale comportamento in opera dei pannelli, poiché riproduce appunto l'incidenza diffusa (o casuale) del suono sui pannelli.

I materiali e gli arredi tipicamente presenti negli ambienti sono quasi sempre caratterizzati da maggiore fonoassorbimento alle medie ed alte frequenze del suono. Questo rende spesso molto riverberanti gli ambienti alle frequenze più basse (sotto i 500 Hz). Di conseguenza, nella caratterizzazione acustica di un pannello risonante, sembra più efficace ottenere un maggiore fonoassorbimento proprio alle frequenze più basse, quindi tra 200 e 500 Hz. Questo tipo di soluzione rappresenta una totale rivoluzione rispetto al tema dell'acustica per ambienti, che permette di ottenere livelli di fonoassorbimento nettamente superiori sia dal punto di vista qualitativo sia, soprattutto, prestazionale rispetto ai concorrenti che operano nel medesimo settore. Il pannello in Phonotamburato® ha la doppia funzione di assorbimento acustico, raggiungendo un coefficiente di riduzione del suono (NRC) fino a 0.95, e di isolamento acustico con una diminuzione del livello sonoro fino a 53 dB, riducendo notevolmente il riverbero all'interno di qualsiasi tipo di ambiente e garantendo un elevato comfort acustico. La normativa internazionale ISO 11654 divide i risultati dell'assorbimento acustico in cinque classi, dalla A alla E, sulla base del suddetto coefficiente e, il Phonotamburato®, grazie alle sue proprietà, garantisce un assorbimento acustico di classe A. In aggiunta a ciò, il materiale è anche perfettamente ignifugo e isolante termico, con un REI certificato 60. La resistenza al fuoco è un requisito essenziale per la progettazione e la realizzazione di edifici e questo tipo di caratteristica rappresenta senza alcun dubbio una caratteristica importante da valutare, che non tutte le alternative sul mercato possiedono.

Attualmente i competitor hanno a disposizione nel loro catalogo o pannelli assorbenti o isolanti, in stoffa o laminato/laccato, ma con poche finiture e con una possibilità di personalizzazione ridotta. I pannelli in particolare non sono strutturali, quindi non si possono costruire porte o arredi, e nella maggior parte dei casi i pannelli in legno sono di covering, ossia vengono posti davanti a membrane senza essere strutturali (tabella 2).

Su questo Floema sa che può fare la differenza perché ha a disposizione un prodotto altamente innovativo.

	ABSORBING OR INSULATING NOISE	FIRE RESISTANCE REQUIREMENT (MAX REI 60)	WOODEN PANEL NOT ONLY FOR COVERING	NOT LIMITED CUSTOMIZATION POSSIBILITIES	NON-STRUCTURAL PANELS	HIGH RANGE OF ACOUSTIC PRODUCTS
FLOEMA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ACUSTICA	✗	✗	✗	✓	✗	✗
FONOLOGY	✗	✗	✓	✗	✓	✓
FANTONI	✗	✗	✓	✗	✗	✗
DECUSTIK	✗	✗	✗	✗	✗	✓
GUSTAFS	✗	✓	✗	✓	✗	✗
IDEATEK	✗	✗	✗	✗	✗	✓
4 DESIGN	✗	✗	✓	✗	✗	✗

Tabella 2 - Competitor's study

### **3.2.4. CANALI DI VENDITA**

Nell'ambito delle decisioni in merito ai canali distributivi da utilizzare, Floema Group ha creato un Database con tutti i contatti dei professionisti e delle aziende approcciate nel corso di fiere, eventi e scouting sul territorio italiano e straniero e raccoglie quindi tutti i dati utili a fini commerciali (nome e cognome, nome dell'azienda, email, numero di telefono, sito web, indirizzo).

Inoltre è stata creata una drop down list per dividere tali contatti in cluster e sub-cluster.

La divisione per cluster è la seguente: AGENTI, CLIENTI, INTERIORS, PARTNERS, e a loro volta questi sono suddivisi nei seguenti sub-cluster:

- Agenti: agenti, agenzie, procacciatori occasionali;
- Clienti: distributori, rivenditori, grossisti, singoli non partner;
- Interiors: architetti, interior designers, ingegneri, professori, altri professionisti;
- Partners: fornitori, associazioni, collaboratori di joint venture;

Questo Database suddivide poi gli interlocutori per area geografica (Italia ed estero), andando quindi a creare macro-insiemi quali: contatti Panels Italia e contatti Panels estero.

In tale modo, si riesce non solo ad esser più veloci nell'approcciare tali contatti grazie ai filtri che è possibile applicare (e.g. applicare il filtro "architetti Italia" per inviare solo ad essi la newsletter), ma anche a diversificare la strategia con cui approcciarli. Infatti, ogni interlocutore verrà contattato adattando la strategia commerciale a seconda del ruolo ricoperto dal professionista.

Tramite questo gestionale, l'azienda mira ad instaurare partnership con negozi, aziende e professionisti, in modo da arrivare al cliente finale tramite il canale B2B. Uno dei maggiori collaboratori in questo senso è lo Studio Rogante Engineering, con cui vi è una collaborazione pluriennale mirata ad instaurare collaborazioni con le varie Università per progredire nei lavori di studio del prodotto.

Per quanto riguarda invece la parte più tecnica, il team di Interior Designer che lavorano al nostro prodotto garantiscono esperienza ed affidabilità per rendere il nostro catalogo sempre più competitivo, come ad esempio Fox Design (Londra) e Matteo Meraldi (Italia).

Il punto di forza è rappresentato dalla continua interazione con i nostri clienti, provvedendo alla soddisfazione di tutte le loro esigenze. I Designers infatti accompagnano i clienti dall'inizio alla fine del progetto. In maniera complementare va assicurato che anche il trasporto dei materiali e dei prodotti sia accuratamente sicuro e veloce. Ovviamente il tutto garantendo un servizio di installazione che è caratterizzato dalla professionalità di un team di esperti del settore in linea con l'aspetto puramente Made In Italy.

## **MERCATO ITALIANO**

I canali di vendita in Italia sono due, come spiegato di seguito:

- Partner (affiliati): Si prospettano 150 negozi nel territorio, almeno uno per provincia (107), gestiti direttamente attraverso agenti commerciali.
- Resellers: sono i rivenditori sparsi nel territorio, organizzati attraverso la rete vendita.

La rete di vendita si suddivide in due aree territoriali, quella del centro-nord (Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Toscana, Emilia-Romagna, Marche) e il centro-sud (Umbria, Lazio, Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna). Le due aree territoriale verranno gestite da due Area Manager che risponderanno al Direttore Commerciale. Per quanto riguarda gli agenti commerciali, essi dovranno essere almeno tre a regione oppure ci dovrà essere almeno un'agenzia che amministra il lavoro di tre sub-agenti. Tutti gli agenti verranno messi sotto contratto e in base a questo schema organizzativo ci dovranno essere 60 agenti in Italia. Parallelamente ci saranno i procacciatori puri che si occuperanno di ricercare Hotel, ville, ecc. come location per eventi e shooting.

## **MERCATO EUROPEO ED EXTRA-EUROPEO**

I due mercati saranno distinti come indicato di seguito:

- Europa e UK: Nonostante la Brexit, per comodità la UK verrà inserita in tale mercato. L'obiettivo è quello di avere almeno un partner e almeno un agente commerciale per Stato.

- Mondo (U.S., Cina, India, Oceania, Russia): l'obiettivo è quello di avere 2/3 distributori a paese.

I canali di vendita all'estero sono due, come spiegato di seguito:

- Partner (affiliati): dovranno essere circa 20, gestiti direttamente e attraverso gli agenti commerciali, anch'essi circa 20.
- Resellers: organizzati attraverso la rete vendita.
- Distributors: dovranno essere circa 20 e saranno gestiti direttamente.

Questo schema organizzativo sarà guidato dalla figura dell'Export Manager, che ipoteticamente lavorerà dall'ufficio di Budapest.

### **3.3. VALUE PROPOSITION**

La strategia aziendale dipende strettamente dalla costruzione di connessioni efficienti tra Designers e Partners. Le caratteristiche principali su cui puntare sono sicuramente una qualità di prodotto elevata, associata all'italianità del design che apporta applicazioni esclusive ed innovative nel panorama, ad un prezzo di mercato accessibile.

Si vuole cercare di recuperare materiali e abilità di un tempo per dar vita ad un prodotto resistente, durevole, funzionale e caratterizzato da un design innovativo.

Il punto di forza in generale si basa sul lavoro "fatto a mano", con una proposta commerciale che supporti il processo in termini qualitativi, quantitativi e temporali. Per lo sviluppo aziendale verranno anche implementati degli showroom che daranno il boost all'azienda rafforzando l'immagine del brand. Inoltre la partecipazione ad eventi e congressi ovviamente permetteranno di entrare a contatto con molti clienti instaurando e mantenendo solide relazioni commerciali.

Ovviamente ciò su cui l'azienda punta è un forte sviluppo del prodotto con il quale andare a penetrare il mercato e cercare di ampliare nuovi mercati, sapendo che il cluster di clienti dovrà basarsi sulla fidelizzazione degli stessi e sulla differenziazione rispetto ai nostri competitor.

Utilizziamo allora la Matrice di Porter (Grafico 4) per capire meglio dove Floema si posiziona all'interno del mercato.

Il grado di differenziazione indica ciò che la differenzia dagli altri prodotti simili sul mercato e quindi andrà a coprire un target più ristretto. I costi invece, sono relativi ai costi di produzione, ed in questo caso se i costi sono alti, assottigliano inevitabilmente la redditività.

Dalla lettura della matrice leggiamo allora che Floema punta ad una strategia di nicchia, dalla quale dovrà farsi riconoscere come leader per avere un mercato stabile e proficuo in termini di fatturato. I clienti infatti tendono, pur di veder soddisfatte le proprie particolari esigenze, a pagare un prezzo più alto della media.

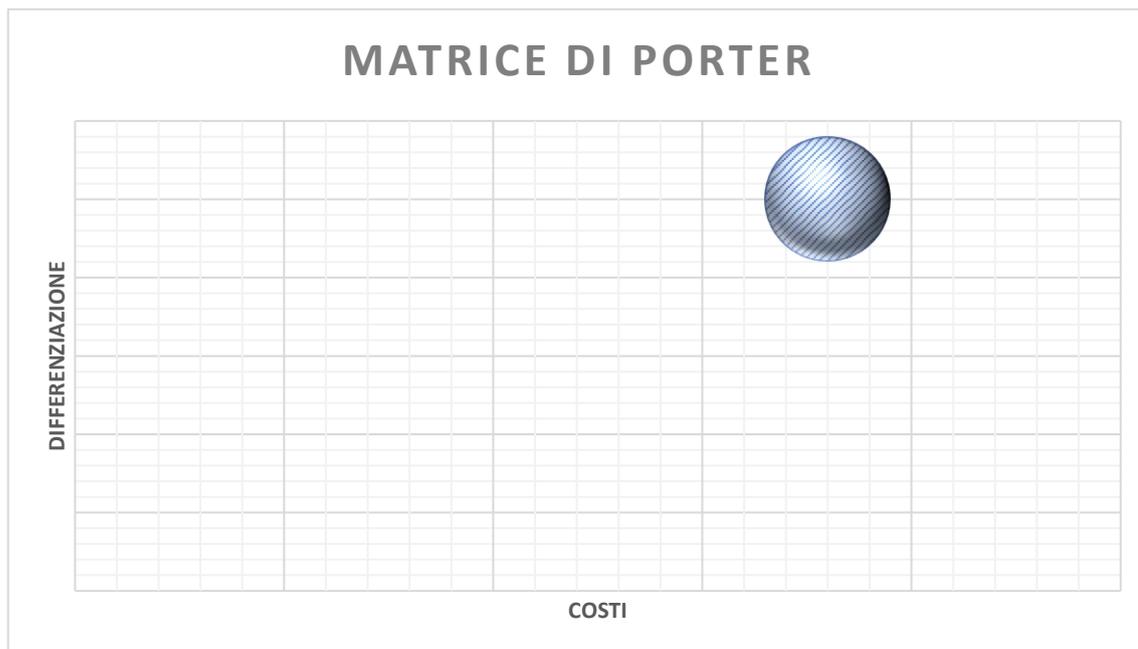


Grafico 4 - Matrice di Porter

La Matrice di Ansoff (Grafico 5) invece, chiamata anche matrice di espansione prodotto/mercato è utilizzata per analizzare la strategia di crescita e per analizzarne i rischi associati.

Come è possibile vedere dalla matrice sotto, Floema si trova al momento in una posizione di “espansione”, cioè è alla ricerca di nuovi clienti in nuove nazioni (senza tralasciare comunque il mercato italiano) in quanto possiede tecnologie proprietarie non disponibili altrove e protette da brevetti.

La voglia e l’obiettivo di Floema sarà in futuro anche quello di ampliare la gamma di prodotti, che porterà ad entrare più verso il quadrante “Diversificazione”, che però è anche la strategia più rischiosa perché diventerà sempre più difficile analizzare il mercato e conoscere gli andamenti.

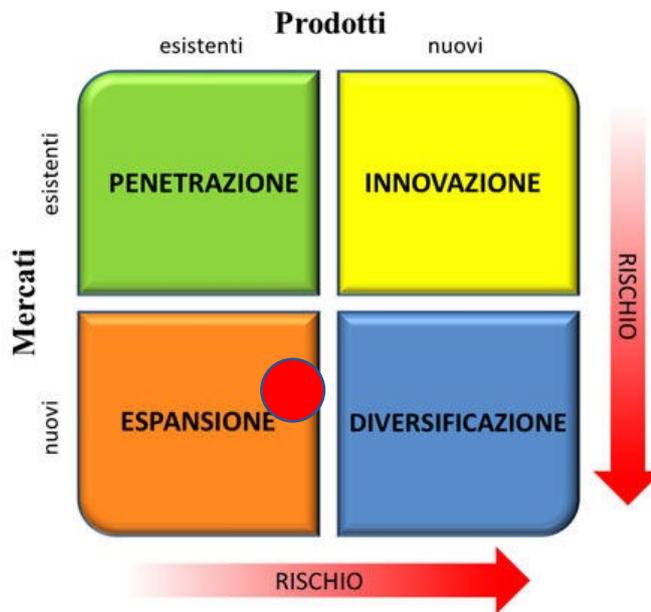


Grafico 5 - Matrice di Ansoff

È ormai evidente anche come il tema della sostenibilità ambientale sia collegato alle performance e al successo di un'impresa. Si tratta di una sfida imprenditoriale e organizzativa sempre più importante, che l'azienda ha da sempre posto in primo piano. Avviare e implementare un modello di business "sostenibile" d'impresa rappresenta per Floema Group un aspetto importante da non trascurare. Pertanto, qualsiasi progetto che si impegna a realizzare viene perseguito attraverso l'impiego di materiali compatibili con l'ambiente e processi produttivi ecosostenibili. C'è la consapevolezza che il tema della sensibilità ambientale da parte delle aziende è ormai entrato a far parte del pensiero comune e rispecchia l'accresciuta attenzione del mercato nei confronti del consumo ecosostenibile. Un'azienda all'avanguardia che vuole mantenersi al passo con i tempi dunque non può sottovalutare un elemento di tale rilevanza. Da ciò deriva la costante attenzione nel perseguire scelte responsabili, aumentando gli investimenti in efficienza energetica, in riduzione degli sprechi, in qualità delle risorse biologiche e in ricerche di materiali ecologici per gli imballi. I pannelli fonoassorbenti sono in grado di assolvere a questa funzione. Le strutture utilizzate sono infatti di tipo naturale e quindi riciclabili e rispettose dell'ambiente. I pannelli isolanti ecocompatibili sono composti da diversi

strati di materiali, tutti riciclabili e senza rilascio di sostanze nocive per l'ambiente. Inoltre vengono prodotti interamente attraverso processi a basso consumo di energia. Grazie alle loro vantaggiose caratteristiche, i pannelli ecologici sono divenuti importanti materiali per costruzioni edili e realmente classificabili come materiali da edilizia ecologici. Si sono già raggiunti grandi risultati circa il tema ambientale, promuovendo un impatto positivo sia sulle persone che sul pianeta, nonostante la consapevolezza che ci sia ancora molto da fare. L'obiettivo infatti resta quello di implementare ulteriormente le capacità, diventando un business circolare con impatti positivi anche sul clima: per questo la promessa è quella di usare sempre più materiali rinnovabili e riciclabili, di ridurre gli scarti nelle attività in modo sempre più efficiente e di cambiare il modo di progettare prodotti e servizi offerti ai clienti. Questo permette di prolungare la vita dei prodotti e di considerarli risorse per il futuro.

Il legno è un materiale resistente, rinnovabile, riciclabile ed esteticamente bello. Nel settore del retail, l'azienda utilizza i più alti quantitativi di legno, per questo cerca sempre nuovi metodi per usarlo nel modo più efficiente possibile e per garantire il rispetto di severi standard per quanto riguarda l'approvvigionamento. Nel lungo termine l'obiettivo è quello di riuscire ad usare solo legno proveniente da fonti più sostenibili. L'azienda effettua un approvvigionamento responsabile: presta attenzione alla provenienza delle materie prima che acquista, cercando di perseguire la filosofia del: "ottenere di più consumando meno". Per contribuire a creare un mondo più sostenibile, progetta i prodotti pensando non solo a tutto il loro ciclo di vita, ma anche alla loro seconda vita. I prodotti sono progettati per durare a lungo, essere di facile manutenzione e semplici da riparare, riutilizzare, rimontare e riciclare. L'obiettivo per il futuro? Zero rifiuti, meno consumi e qualità sempre più elevata.

#### **4p: PRODUCTS, PROMOTION, PRICE, PLACEMENT**

##### **PRODUCTS:**

Come sottolineato in alcuni dei paragrafi precedenti, il prodotto è perfettamente e facilmente personalizzabile e può affiancarsi bene alle strutture già esistenti. Di conseguenza i nostri pannelli possono adattarsi adeguatamente alle richieste del progetto. I pannelli sono caratterizzati da un'elevata flessibilità in quanto possono essere modificati in termini di verniciatura e utilizzati in diversi contesti.

##### **PROMOTION:**

Tramite un'analisi di mercato e l'involuzione di figure preminenti del settore, architetti e designers promuovono la comunicazione Floema anche tramite l'utilizzo di internet e dei social networks. L'azienda dispone inoltre di due uffici all'estero, in UK e a Budapest, che permettono di avere un ampio spettro di soluzioni verso nuovi mercati.

##### **PLACEMENT:**

Campagne promozionali che identifichino il cliente finale e nuove strategie per entrare nei mercati più importanti riusciranno, insieme all'apporto derivante dalla conoscenza del settore di designer ed architetti, a permettere una corretta distribuzione del prodotto.

##### **PRICE:**

Ad oggi vi è una fetta di mercato interamente scoperta: si passa da modelli standardizzati di bassa qualità e durata a modelli di lusso poco conosciuti e poco accessibili. L'azienda si vuole inserire in una fascia media per chi è in cerca di un design innovativo e all'avanguardia.

## SWOT ANALISYS

<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Prodotto</li><li>● Made in Italy</li><li>● Utilizzo di una filiera già collaudata</li></ul>	<b>WEAKNESSES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Affermazione della Brand Identity</li><li>● Clienti di nicchia</li><li>● Risorse finanziarie limitate</li></ul>
<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Fondi regionali</li><li>● Collaborazione con enti pubblici e privati</li><li>● Brevetti</li><li>● Ampliare la quota di mercato</li><li>● Fiere commerciali (Expo 2021)</li></ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Affrontare la concorrenza di brand già affermati</li><li>● Trend del mercato dopo Covid -19</li></ul>

### **3.4. SVILUPPO COMMERCIALE E OBIETTIVI DI VENDITA**

Ciò che Floema vuole comunicare è una visione internazionale, che è da costruirsi attraverso canali strategici e strumenti operativi, a partire dalla suddivisione del mercato target tra Italia ed Estero.

La roadmap, indicativa, è da intendersi dal 2021 al 2025 per portare l'azienda al posizionamento di mercato definito in fase strategica e agli obiettivi commerciali stabiliti.

Contemporaneamente a quanto detto sopra, la strategia prevede l'attuazione di altri tre progetti:

1) Il brand online: la pianificazione dell'ambito digital vede la creazione di una piattaforma e-commerce, di un progetto relativo alla realtà aumentata, della creazione di una rete di finanziamenti privati e di un progetto con social media manager per la realizzazione di video shooting

2) Flagship: Il progetto prenderà il nome di "Casa Floema", nascerà attraverso la collaborazione con altri brand e si pensa sia Roma la città migliore per realizzare questo progetto.

3) Floema and Partners: è un progetto che vede la creazione di una rete/associazione con architetti e interiors designer. Verranno realizzate materieteche con studi di architettura, affiancate da interior Manager, ipoteticamente a Dubai, Roma e Londra.

Infatti dopo un lavoro proficuo che ha portato ad avere tra le mani dell'azienda un prodotto pronto, collaudato e spendibile in molti settori, si è pronti ad esportarlo tramite i vari canali di vendita di cui abbiamo parlato in precedenza. L'obiettivo dunque è sicuramente quello di entrare con forza nel mercato e fare in modo che Phonotamburato diventi una soluzione benchmark.

Nonostante la situazione Covid infatti, oggi le priorità sono quelle di cui abbiamo già discusso, come l'utilizzo di materiali ecosostenibili e la ricerca di un ambiente "openspace", senza barriere e che quindi abbia bisogno di un fonoisolamento maggiore per quello che oggi viene chiamato "co-working" e che si sta sempre di più sviluppando.

Le due principali attività che l'azienda porta avanti, Global Startup ed in particolare Expo Dubai 2020, saranno le rampe di lancio per lo sviluppo della produzione e soprattutto per la crescita economica anche a livello di fatturato, sfruttando tutti i vari distributori e clienti che possono rapidamente allargare la fetta di mercato in un settore che come visto dall'analisi precedente ha subito l'ondata della pandemia, ma ha margini di miglioramento in termini percentuali notevoli.

In ottica futura sicuramente l'obiettivo, anche a livello di gruppo, sarà quello di adottare quella che è stata rinominata quota 20/20/20, ovvero riuscire a lavorare in tutte le 20 regioni italiane, ed ampliare il range Europeo e mondiale con altri 20 più 20 paesi. Più che un obiettivo questa è una sfida da vincere nel lungo periodo, contando sulla validità del prodotto ma soprattutto sul benessere che questo può apportare nella vita di tutti i giorni, lavorativa e non.

Come il CEO ha avuto modo di presentare alla cerimonia di apertura lavori di Expo Dubai 2020, Phonotamburato è il primo pannello acustico in legno strutturale che assorbe e isola al contempo, ed è stato creato per produrre arredamento acustico, cioè costituisce un elemento di arredo per le case di nuova generazione e può essere personalizzato con finiture varie e con possibilità di custom made estrema. È un prodotto estremamente leggero ed ecologico perché costruito da materiali riciclabili.

L'avanguardia di questo brevetto sarà dunque l'arma in più della nostra azienda per raggiungere gli obiettivi prefissati.

### ***3.5.PIANO FINANZIARIO***

#### ***3.5.1. STRUTTURA E PROSPETTO DEI COSTI***

L'azienda, come descritto in precedenza, necessita di fondi per investire sui suoi prodotti e per questo motivo cerca di instaurare rapporti concreti con Business Angel e Venture Capital.

Questi a loro volta sono in cerca di idee innovative, ma anche di progetti solidi. E' per questo motivo che va presentato un forecast plan aziendale che permetta di capire quali siano le previsioni dell'impresa (da qui a 5 anni), non soltanto a livello marketing e di strategia, ma anche e soprattutto a livello finanziario.

Un investitore infatti sarà più propenso a scommettere su un'idea se nel lungo periodo crede che questa possa essere vincente, ma soprattutto che possa portargli dei profitti. Sta poi ovviamente all'impresa gestire i capitali in entrata e farli fruttare al meglio utilizzandoli per incrementare il valore del progetto. Molto spesso infatti si tende a far prevalere l'idea che l'obiettivo unico dell'impresa sia quello di incrementare le vendite, aumentare i fatturati. Questo risultato però, sicuramente buono nel breve periodo, potrebbe a lungo andare rivelarsi poco profittevole. L'obiettivo dell'azienda infatti deve essere quello di creare valore tramite una stabilità che porti ovviamente a dei profitti, ma che sia, specialmente nel mondo odierno, rapida, flessibile e attenta al cambiamento. Faremo quindi in questo capitolo un excursus numerico, passando dai fatturati, ai costi, per finire con la lettura completa dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico aziendale. Per ultimo valuteremo l'azienda nel suo complesso attraverso indicatori economici che fotograferanno la situazione aziendale.

Partendo proprio dai ricavi, vediamo innanzitutto come questi dipendano fortemente dalle vendite dei prodotti, che sono suddivisi in porte e pannelli, contando per l'esattezza 7 tipi di porte e 3 tipi di pannellature.

Si prospetta che le vendite possano passare dalle 245 porte mensili alle 703 totali vendute nel 2025, con un incremento circa del 180% in 5 anni. Il discorso è più o meno simile per quanto riguarda i pannelli, valutati al metro quadro, dove si passa da 550mq del 2021 ai 1572 del 2025. La crescita ovviamente deriva dal fatto che come vedrei successivamente, la strategia aziendale prevede miglioramenti nella capacità produttiva

e soprattutto nella rete vendite, con un processo che porterà sempre di più all'internazionalizzazione dell'impresa.

	Prezzo U	UM	2021	2022	2023	2024	2025
			un/mese	un/mese	un/mese	un/mese	un/mese
<b>PORTE FILOMURO</b>	850	u	30	39	51	66	86
<b>PORTE BATTENTI</b>	650	u	80	104	135	176	229
<b>PORTE SCORREVOLI</b>	700	u	30	39	51	66	86
<b>PORTE OSPEDALI</b>	900	u	30	39	51	66	86
<b>PORTE HOTEL</b>	900	u	30	39	51	66	86
<b>PORTE MANOVRABILI</b>	1300	u	5	7	9	12	16
<b>PORTE INTEGRATE</b>	500	u	40	52	68	88	114
			<b>245</b>	<b>319</b>	<b>416</b>	<b>540</b>	<b>703</b>
<b>PARETI</b>	100	mq	300	390	507	659	857
<b>CONTROSOFFITTI</b>	90	mq	200	260	338	439	571
<b>ACCESSORI</b>	300	mq	50	65	85	111	144
			<b>550</b>	<b>715</b>	<b>930</b>	<b>1209</b>	<b>1572</b>

Tabella 3 - Prodotti venduti all'anno

Ora, considerando il prezzo unitario fissato, notiamo come le vendite (annuali) facciamo entrare nelle casse dell'azienda un fatturato pari a 2.904.000€ nel primo anno, per arrivare a quasi triplicare questo risultato nel 2025 portando il fatturato a 8.340.480€.

Va notato sia dalle previsioni di vendita che di fatturato come l'azienda conosca il suo business e infatti punti per la maggiore su porte battenti e pareti, che sono i punti cardine del catalogo. Questo deriva anche dalla volontà di sviluppare ulteriormente il prodotto in particolare per le pareti Phonotamburato®, innovazione unica del settore.

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>PORTE FILOMURO</b>	306.000 €	397.800 €	520.200 €	673.200 €	877.200 €
<b>PORTE BATTENTI</b>	624.000 €	811.200 €	1.053.000 €	1.372.800 €	1.786.200 €
<b>PORTE SCORREVOLI</b>	252.000 €	327.600 €	428.400 €	554.400 €	722.400 €
<b>PORTE OSPEDALI</b>	324.000 €	421.200 €	550.800 €	712.800 €	928.800 €
<b>PORTE HOTEL</b>	324.000 €	421.200 €	550.800 €	712.800 €	928.800 €
<b>PORTE MANOVRABILI</b>	78.000 €	109.200 €	140.400 €	187.200 €	249.600 €
<b>PORTE INTEGRATE</b>	240.000 €	312.000 €	408.000 €	528.000 €	684.000 €
<b>PARETI</b>	360.000 €	468.000 €	608.400 €	790.800 €	1.028.400 €
<b>CONTROSOFFITTI</b>	216.000 €	280.800 €	365.040 €	474.120 €	616.680 €
<b>ACCESSORI</b>	180.000 €	234.000 €	306.000 €	399.600 €	518.400 €
	<b>2.904.000 €</b>	<b>3.783.000 €</b>	<b>4.931.040 €</b>	<b>6.405.720 €</b>	<b>8.340.480 €</b>

Tabella 4 - Fatturato annuale cumulato

Aprendo una panoramica più ampia per il fatturato, si è detto che la strategia della rete vendita è un fattore fondamentale per aumentare il numero dei prodotti Floema sul mercato. La vendita verrà affidata in particolare a 4 diverse categorie: Official Reseller, Reseller, Interior Designer e architetti (su commessa) e Distributors.

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Official Reseller</b>	10,00%	15,00%	20,00%	25,00%	25,00%
<b>Reseller</b>	20,00%	22,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>Architects/Interiors/Contract</b>	50,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%
<b>Distributors</b>	20,00%	18,00%	15,00%	10,00%	10,00%
	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabella 5 - Distribuzione % delle vendite

Ovviamente sarà costante l'apporto dei Reseller e quindi del B2C, ma l'idea è quella nel lungo periodo di aggiungere l'aggettivo Official, aprendo quindi store dove si possa trovare solo il marchio Floema, in modo da poter invece diminuire in parte l'apporto dei distributors, che in genere costano di più perché legati direttamente all'azienda, e degli Interior Design, posto che questi ultimi comunque saranno sempre il modo più efficace per raggiungere la nostra clientela (quasi il 50% del fatturato deriverà dai rapporti di fiducia instaurati con architetti ecc.)

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Official Reseller</b>	290.400,00 €	567.450,00 €	986.208,00 €	1.601.430,00 €	2.085.120,00 €
<b>Reseller</b>	580.800,00 €	832.260,00 €	986.208,00 €	1.281.144,00 €	1.668.096,00 €
<b>Architects/ Interiors/ Contract</b>	1.452.000,00 €	1.702.350,00 €	2.218.968,00 €	2.882.574,00 €	3.753.216,00 €
<b>Distributors</b>	580.800,00 €	680.940,00 €	739.656,00 €	640.572,00 €	834.048,00 €
	<b>2.904.000,00 €</b>	<b>3.783.000,00 €</b>	<b>4.931.040,00 €</b>	<b>6.405.720,00 €</b>	<b>8.340.480,00 €</b>

Tabella 6 - Fatturato annuale per ogni categorie di vendite

Un altro fattore poi sarà, come accennato in precedenza, l'internazionalizzazione aziendale. In questo caso è palese come la strategia dell'impresa, come già spiegato nel capitolo 3.2.4, sia quella di costruirsi un portfolio clienti in Italia per iniziare la sua avventura, spostando sempre di più l'attenzione negli anni a venire all'estero per arrivare ad avere un 50% del suo fatturato fuori dal Bel Paese.

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Italia</b>	70,00%	60,00%	55,00%	50,00%	50,00%
<b>Europa</b>	25,00%	30,00%	35,00%	35,00%	30,00%
<b>Mondo</b>	5,00%	10,00%	10,00%	15,00%	20,00%

Tabella 7 - Distribuzione vendite per area geografica

Rimane centrale comunque il ruolo dell'Italia, dove l'impresa vuole a prescindere tenere ben salde le sue radici, soprattutto per la produzione e per dare ancora più valore al Made in Italy che è un fattore fondamentale. La prospettiva è quella di spostare la sede ufficiale a Roma, e lì creare anche un progetto funzionale all'aumento delle vendite tramite lo showroom "Casa Floema" che permetterà al cliente di vivere direttamente l'esperienza del prodotto che andrà ad acquistare.

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Italia</b>	2.032.800,00 €	2.269.800,00 €	2.712.072,00 €	3.202.860,00 €	4.170.240,00 €
<b>Europa</b>	726.000,00 €	1.134.900,00 €	1.725.864,00 €	2.242.002,00 €	2.502.144,00 €
<b>Mondo</b>	145.200,00 €	378.300,00 €	493.104,00 €	960.858,00 €	1.668.096,00 €
	<b>2.904.000,00 €</b>	<b>3.783.000,00 €</b>	<b>4.931.040,00 €</b>	<b>6.405.720,00 €</b>	<b>8.340.480,00 €</b>

Tabella 8 - Distribuzione fatturati annuali per area geografica

Per identificare il prezzo unitario di vendita dei singoli prodotti che abbiamo visto in precedenza si è dovuto partire ovviamente dai costi, prendendo in considerazione sia i costi di prodotto, sia quelli di struttura, sia quelli generali.

Partendo dai primi, le parti in gioco per la produzione delle porte e dei pannelli lungo la catena di montaggio sono costruzione della pannellatura, telaio, ferramenta e assemblaggio.

Costo Unitario	UM	Pannello	Telaio	Ferramenta	Assemblaggio	Totale
<b>PORTE FILOMURO</b>	u	150	150	50	50	<b>400</b>
<b>PORTE BATTENTI</b>	u	150	100	50	50	<b>350</b>
<b>PORTE SCORREVOLI</b>	u	150	100	50	50	<b>350</b>
<b>PORTE OSPEDALI</b>	u	200	200	50	50	<b>500</b>
<b>PORTE HOTEL</b>	u	200	100	50	50	<b>400</b>
<b>PORTE MANOVRABILI</b>	u	400	350	100	100	<b>950</b>
<b>PORTE INTEGRATE</b>	u	150	0	50	50	<b>250</b>
<b>PARETI (RIVESTIMENTI)</b>	mq	60	0	30	10	<b>100</b>
<b>CONTROSOFFITTI</b>	mq	60	0	10	10	<b>80</b>

ACCESSORI	mq	100	0	20	10	130
		Pannello	Telaio	Ferramenta	Assemblaggio	
Materiali		30%	100%	100%		15%
Lavoro		35%	0%	0%		85%
Lavorazioni Esterne		35%	0%	0%		0%

Tabella 9 - Costo totale prodotti

Ogni passaggio comporta un costo che va ulteriormente suddiviso in costo della materia prima, costo della manodopera e costo per le lavorazioni terzi, che si calcolano anche singolarmente per rendersi conto di come siano suddivisi.

Costo Annuo	2021	2022	2023	2024	2025
PORTE FILOMURO	144.000,00 €	187.200,00 €	244.800,00 €	316.800,00 €	412.800,00 €
PORTE BATTENTI	336.000,00 €	436.800,00 €	567.000,00 €	739.200,00 €	961.800,00 €
PORTE SCORREVOLI	126.000,00 €	163.800,00 €	214.200,00 €	277.200,00 €	361.200,00 €
PORTE OSPEDALI	180.000,00 €	234.000,00 €	306.000,00 €	396.000,00 €	516.000,00 €
PORTE HOTEL	144.000,00 €	187.200,00 €	244.800,00 €	316.800,00 €	412.800,00 €
PORTE MANOVRABILI	57.000,00 €	79.800,00 €	102.600,00 €	136.800,00 €	182.400,00 €
PORTE INTEGRATE	120.000,00 €	156.000,00 €	204.000,00 €	264.000,00 €	342.000,00 €
PARETI	360.000,00 €	468.000,00 €	608.400,00 €	790.800,00 €	1.028.400,00 €
CONTROSOFFITTI	192.000,00 €	249.600,00 €	324.480,00 €	421.440,00 €	548.160,00 €
ACCESSORI	78.000,00 €	101.400,00 €	132.600,00 €	173.160,00 €	224.640,00 €
	<b>1.737.000,00 €</b>	<b>2.263.800,00 €</b>	<b>2.948.880,00 €</b>	<b>3.832.200,00 €</b>	<b>4.990.200,00 €</b>

Tabella 10 - Fatturato totale per prodotto

Si nota come in particolare la maggior parte dei costi di lavorazione sono interni in quanto come sottolineato più volte l'azienda crede che il prodotto debba essere perfezionato all'interno dei propri stabilimenti. Solo per la parte della pannellatura (verniciatura) vengono utilizzati dei fornitori esterni.

Costo Manodopera	2021	2022	2023	2024	2025
PORTE FILOMURO	34.200,00 €	44.460,00 €	58.140,00 €	75.240,00 €	98.040,00 €
PORTE BATTENTI	91.200,00 €	118.560,00 €	153.900,00 €	200.640,00 €	261.060,00 €
PORTE SCORREVOLI	34.200,00 €	44.460,00 €	58.140,00 €	75.240,00 €	98.040,00 €
PORTE OSPEDALI	40.500,00 €	52.650,00 €	68.850,00 €	89.100,00 €	116.100,00 €
PORTE HOTEL	40.500,00 €	52.650,00 €	68.850,00 €	89.100,00 €	116.100,00 €
PORTE MANOVRABILI	13.500,00 €	18.900,00 €	24.300,00 €	32.400,00 €	43.200,00 €
PORTE INTEGRATE	45.600,00 €	59.280,00 €	77.520,00 €	100.320,00 €	129.960,00 €
PARETI	106.200,00 €	138.060,00 €	179.478,00 €	233.286,00 €	303.378,00 €
CONTROSOFFITTI	70.800,00 €	92.040,00 €	119.652,00 €	155.406,00 €	202.134,00 €
ACCESSORI	26.100,00 €	33.930,00 €	44.370,00 €	57.942,00 €	75.168,00 €
	<b>502.800,00 €</b>	<b>654.990,00 €</b>	<b>853.200,00 €</b>	<b>1.108.674,00 €</b>	<b>1.443.180,00 €</b>

Tabella 11 - Costi totale manodopera per prodotto

Costo Materiali	2021	2022	2023	2024	2025
PORTE FILOMURO	90.900,00 €	118.170,00 €	154.530,00 €	199.980,00 €	260.580,00 €
PORTE BATTENTI	194.400,00 €	252.720,00 €	328.050,00 €	427.680,00 €	556.470,00 €
PORTE SCORREVOLI	72.900,00 €	94.770,00 €	123.930,00 €	160.380,00 €	208.980,00 €
PORTE OSPEDALI	114.300,00 €	148.590,00 €	194.310,00 €	251.460,00 €	327.660,00 €
PORTE HOTEL	78.300,00 €	101.790,00 €	133.110,00 €	172.260,00 €	224.460,00 €
PORTE MANOVRABILI	35.100,00 €	49.140,00 €	63.180,00 €	84.240,00 €	112.320,00 €
PORTE INTEGRATE	49.200,00 €	63.960,00 €	83.640,00 €	108.240,00 €	140.220,00 €
PARETI	178.200,00 €	231.660,00 €	301.158,00 €	391.446,00 €	509.058,00 €
CONTROSOFFITTI	70.800,00 €	92.040,00 €	119.652,00 €	155.406,00 €	202.134,00 €
ACCESSORI	30.900,00 €	40.170,00 €	52.530,00 €	68.598,00 €	88.992,00 €
	<b>915.000,00 €</b>	<b>1.193.010,00 €</b>	<b>1.554.090,00 €</b>	<b>2.019.690,00 €</b>	<b>2.630.874,00 €</b>

Tabella 12 - Costo totale dei materiali per prodotto

Considerando che il costo della materia prima equivale quello della lavorazione, questo fa intuire quanto l'azienda ricerchi costantemente di utilizzare i prodotti migliori che specialmente in un settore come quello in cui opera, risulta fare la differenza anche in termini di prestazioni elevate a discapito di altri concorrenti.

Costo LT	2021	2022	2023	2024	2025
PORTE FILOMURO	18.900,00 €	24.570,00 €	32.130,00 €	41.580,00 €	54.180,00 €
PORTE BATTENTI	50.400,00 €	65.520,00 €	85.050,00 €	110.880,00 €	144.270,00 €
PORTE SCORREVOLI	18.900,00 €	24.570,00 €	32.130,00 €	41.580,00 €	54.180,00 €
PORTE OSPEDALI	25.200,00 €	32.760,00 €	42.840,00 €	55.440,00 €	72.240,00 €
PORTE HOTEL	25.200,00 €	32.760,00 €	42.840,00 €	55.440,00 €	72.240,00 €
PORTE MANOVRABILI	8.400,00 €	11.760,00 €	15.120,00 €	20.160,00 €	26.880,00 €
PORTE INTEGRATE	25.200,00 €	32.760,00 €	42.840,00 €	55.440,00 €	71.820,00 €
PARETI	75.600,00 €	98.280,00 €	127.764,00 €	166.068,00 €	215.964,00 €
CONTROSOFFITTI	50.400,00 €	65.520,00 €	85.176,00 €	110.628,00 €	143.892,00 €
ACCESSORI	21.000,00 €	27.300,00 €	35.700,00 €	46.620,00 €	60.480,00 €
	<b>319.200,00 €</b>	<b>415.800,00 €</b>	<b>541.590,00 €</b>	<b>703.836,00 €</b>	<b>916.146,00 €</b>

Tabella 13 - Costo totale lavorazioni esterne per prodotto

Da notare anche come non esternalizzare le lavorazioni porti in questo caso non solo ad un vantaggio qualitativo ma anche economico. Nel futuro si cercherà di ampliare ulteriormente le possibilità di sviluppo e produzione interne per avere sempre più confidenza dei propri mezzi, nonostante è ancora presto per puntare al 100% di produzione interna perché servirebbero ulteriori investimenti e valutazioni. Infatti passando alla valutazione dei costi di struttura, si nota come siano stati inseriti costi per investimenti sia produttivi che commerciali puntando senza dubbio su qualità e digitalizzazione.

Voce			2021	2022	2023	2024	2025
<b>Investimenti Produttivi</b>							
Ampliamento fabbricati	Diretto		- €	30.303 €	30.303 €	30.303 €	30.303 €
Macchinari	Leasing	Mat	6.667 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	33.333 €
Fabbrica 4.0	Diretto	Mat	5.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	15.000 €
Digitalizzazione	Diretto	Mat	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	20.000 €
Block Chain	Diretto	Imm	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	12.000 €
Qualità ISO	Diretto	Imm	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Ricerca e Sviluppo Prodotti	Diretto	Imm	80.000 €	80.000 €	80.000 €	80.000 €	80.000 €
<b>Investimenti Commerciali</b>							
Fiere	Diretto	Imm	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Rete Vendita (Formazione e Reclutamento)	Diretto	Imm	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Flotta aziendale (auto)	Leasing	Mat	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Sito/On-Line	Diretto	Imm	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Spese Advertising	Diretto	Imm	50.000 €	50.000 €	50.000 €	100.000 €	100.000 €
Stampato	Diretto	Imm	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Virtuale	Diretto	Imm	10.000 €	10.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
<b>Costi Struttura</b>							
Locazioni Holding (Floema Group)	Affitto	Mat	220.000 €	220.000 €	220.000 €	220.000 €	220.000 €
Flagship	Affitto	Mat	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €
Ufficio Marketing	Affitto	Mat	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
<b>TOTALE</b>			<b>682.667 €</b>	<b>731.303 €</b>	<b>741.303 €</b>	<b>791.303 €</b>	<b>825.636 €</b>

Tabella 14 - Proiezione dei costi diretti e indiretti annuali

Per ultimo vanno inseriti a bilancio anche i costi generali di andamento quotidiano dell'azienda, che aumenteranno proporzionalmente alla crescita dell'azienda nel futuro.

Costi	Tipologia	2021	2022	2023	2024	2025
Energia Elettrica	Servizi	45.000 €	50.000 €	60.000 €	70.000 €	80.000 €
Personale Amministrativo	Manodopera	30.000 €	30.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €
Personale Commerciale Diretto	Manodopera	30.000 €	60.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €
Personale Commerciale Indiretto	Servizi	203.280 €	264.810 €	345.173 €	448.400 €	583.834 €
Trasporti	Servizi	116.160 €	151.320 €	197.242 €	256.229 €	333.619 €
Consumabili	Servizi	30.000 €	30.000 €	40.000 €	50.000 €	50.000 €
Manutenzioni	Servizi	30.000 €	30.000 €	30.000 €	40.000 €	40.000 €
Assicurazioni	Servizi	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Perdite su Crediti e Contestazioni	Sopravvenienze	58.080 €	75.660 €	98.621 €	128.114 €	166.810 €
Interessi commerciali*	Oneri Finanziari	7.260 €	9.458 €	12.328 €	16.014 €	20.851 €
Interessi su capitale di debito*	Oneri Finanziari	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
		<b>609.780 €</b>	<b>761.248 €</b>	<b>993.363 €</b>	<b>1.218.758 €</b>	<b>1.485.114 €</b>
*Tempo medio di incasso	90 gg					
**In caso di investimento di 1 Milione a debito						

Tabella 15 - Proiezione annuale dei costi fissi

Dopo aver fatto una disamina approfondita su costi e ricavi, si illustrano Stato Patrimoniale e Conto Economico dell'impresa partendo dall'anno 2020 e proseguendo con il previsionale per gli anni 2021-2025.

Va considerato che il piano è stato considerato sulla base di 1 mln € di debito e nell'ipotesi di non ricevere nessun contributo pubblico.

I risultati mostrati quindi chiariscono la bontà dell'azienda, che anche tramite nuovi investitori in Equity, potrebbe vedere i suoi risultati migliorare ulteriormente.

<b>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>						
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0					
Crediti verso soci per versamenti già richiamati	0					
<b>Totale crediti verso soci (A)</b>	<b>0</b>					
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>						
I. Immobilizzazioni immateriali	44.124	74.124	74.124	74.124	74.124	104.124
Fondi di rettifica (-):	0	0	0	0	0	0
Fondi di ammortamento	0	-46.770	-61.770	-61.770	-61.770	-71.770
Fondi di svalutazione	0	0	0	0	0	0
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>44.124</b>	<b>27.354</b>	<b>12.354</b>	<b>12.354</b>	<b>12.354</b>	<b>32.354</b>
II. Immobilizzazioni materiali:	0	100.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.450.000
Immobilizzazioni materiali concesse in locazione finanziaria	0	100.000	300.000	300.000	300.000	500.000
Fondi di rettifica (-):	0	0	0	0	0	0
Fondi di ammortamento	0	-21.667	-70.303	-70.303	-70.303	-98.636
Fondi di svalutazione	0	0	0	0	0	0
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>0</b>	<b>78.333</b>	<b>1.279.697</b>	<b>1.279.697</b>	<b>1.279.697</b>	<b>1.351.364</b>
III. Immobilizzazioni finanziarie	501.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>545.124</b>	<b>605.687</b>	<b>1.792.051</b>	<b>1.792.051</b>	<b>1.792.051</b>	<b>1.883.718</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>						
I. Rimanenze	69.312	580.800	756.600	986.208	1.281.144	1.668.096
II. Crediti						
Entro esercizio successivo	602.582	726.000	945.750	1.232.760	1.601.430	2.085.120
Oltre esercizio successivo (Crediti Imposte Anticipate)	28.166	0	0	0	0	0
<b>Totale crediti</b>	<b>630.748</b>	<b>726.000</b>	<b>945.750</b>	<b>1.232.760</b>	<b>1.601.430</b>	<b>2.085.120</b>
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0					
IV. Disponibilità liquide:	308.513	1.190.400	306.600	446.208	660.144	874.196
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>1.008.573</b>	<b>2.497.200</b>	<b>2.008.950</b>	<b>2.665.176</b>	<b>3.542.718</b>	<b>4.627.412</b>
		881.887	-883.800	139.608	213.936	214.052

D) RATEI E RISCONTI CON SEPAR. INDIC.DEL DISAGGIO SUI PRESTITI						
Ratei attivi	0	0	0	0	0	0
Risconti attivi	7.356	0	0	0	0	0
Disaggio su prestiti	0	0	0	0	0	0
<b>Totale ratei e risconti (D)</b>	<b>7.356</b>					

<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.561.053</b>	<b>3.102.887</b>	<b>3.801.001</b>	<b>4.457.227</b>	<b>5.334.769</b>	<b>6.511.130</b>
----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
-----------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

A) PATRIMONIO NETTO						
I. Capitale	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni	0	0	0	0	0	0
III. Riserva di rivalutazione	0	0	0	0	0	0
IV. Riserva legale	0	0	0	0	0	0
V. Riserve statutarie	0	0	0	0	0	0
VI. Riserva per azioni private in portafoglio	0	0	0	0	0	0
VII. Altre riserve	572.999	572.999	572.999	572.999	572.999	572.999
<b>Di cui riserva da redazione bilancio in unità di Euro</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo	132.226	494.744	780.452	1.388.330	1.880.017	2.537.606
<b>IX. Utile (perdita) esercizio</b>	<b>362.518</b>	<b>285.708</b>	<b>607.878</b>	<b>491.687</b>	<b>657.590</b>	<b>844.125</b>
<b>Totale patrimonio (A)</b>	<b>1.292.743</b>	<b>1.578.451</b>	<b>2.186.329</b>	<b>2.678.016</b>	<b>3.335.605</b>	<b>4.179.730</b>

<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
-------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>1.523</b>	<b>41.900</b>	<b>96.483</b>	<b>167.583</b>	<b>259.972</b>	<b>380.237</b>
--	--------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

D) DEBITI						
Entro esercizio successivo	226.846	469.356	605.010	788.449	1.010.192	1.295.063
Oltre esercizio successivo	0	1.000.000	900.000	810.000	729.000	656.100
<b>Totale debiti (D)</b>	<b>226.846</b>	<b>1.469.356</b>	<b>1.505.010</b>	<b>1.598.449</b>	<b>1.739.192</b>	<b>1.951.163</b>

E) RATEI E RISCONTI CON SEPAR. INDIC. DELL'AGGIO SUI PRESTITI						
Ratei passivi	39.940	13.180	13.180	13.180	0	0
Risconti passivi	0	0	0	0	0	0
Aggio su prestiti	0	0	0	0	0	0
<b>Totale ratei e risconti (E)</b>	<b>39.940</b>	<b>13.180</b>	<b>13.180</b>	<b>13.180</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTALE PASSIVO E NETTO</b>	<b>1.561.053</b>	<b>3.102.887</b>	<b>3.801.001</b>	<b>4.457.227</b>	<b>5.334.769</b>	<b>6.511.130</b>
-------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Per quanto riguarda il Conto Economico invece si mostra come non siano state considerate eventuali sopravvenienze.

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>						
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	715.587	2.904.000	3.783.000	4.931.040	6.405.720	8.340.480
2) Variazione delle rimanenze: prodotti in lavoraz. e similav.	3.347	306.893	105.480	137.765	176.962	232.171
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0					
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	88.249	0	0	0	0	0
5) Altri ricavi e proventi	107	0	0	0	0	0
<b>Altri ricavi e proventi</b>	<b>88.356</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Contributi in conto esercizio	33.334	0	0	0	0	0
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>840.624</b>	<b>3.210.893</b>	<b>3.888.480</b>	<b>5.068.805</b>	<b>6.582.682</b>	<b>8.572.651</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>						
6) Per materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	271.701	915.000	1.193.010	1.554.090	2.019.690	2.630.874
7) Per servizi	203.916	319.200	415.800	541.590	703.836	916.146
8) Per godimento di beni di terzi	3.684	396.667	410.000	410.000	410.000	423.333
9) Per il personale:						
a) Salari e stipendi	13.484	301.680	392.994	511.920	665.204	865.908
b) Oneri sociali	3.058	150.840	196.497	255.960	332.602	432.954
c) Trattamento di fine rapporto	3.125	50.280	65.499	85.320	110.867	144.318
d) Trattamento di quiescenza e simili	0	0	0	0	0	0
e) Altri costi	17.050	0	0	0	0	0
10) Ammortamenti e svalutazioni						
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	248.512	46.770	61.770	61.770	61.770	71.770
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	0	21.667	70.303	70.303	70.303	98.636
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0	0	0	0	0
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante	0	0	0	0	0	0
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussid. ecc.	-65.965	-204.595	-70.320	-91.843	-117.974	-154.781
12) Accantonamenti per rischi	0	0	0	0	0	0
13) Altri accantonamenti	0	0	0	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione	48.316	775.180	282.966	951.785	1.383.582	1.947.142
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>	<b>746.881</b>	<b>2.772.689</b>	<b>3.018.519</b>	<b>4.350.895</b>	<b>5.639.881</b>	<b>7.376.300</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>93.743</b>	<b>438.204</b>	<b>869.962</b>	<b>717.910</b>	<b>942.801</b>	<b>1.196.351</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>						
15) Proventi da partecipazioni						
Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0	0
Proventi da partecip. in imprese controllate	290.000	0	0	0	0	0

Proventi da partecip. in imprese collegate	0	0	0	0	0	0
<b>16) Altri proventi finanziari</b>						
a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0	0	0	0	0
a) Da crediti iscritti nelle immobilizz. imprese controllate	0	0	0	0	0	0
a) Da crediti iscritti nelle immobilizz. imprese collegate	0	0	0	0	0	0
a) Da crediti iscritti nelle immobilizz. imprese controllanti	0	0	0	0	0	0
b) Da titoli iscritti nelle immobilizz. non part.	0	0	0	0	0	0
c) Da titoli iscritti nell'attivo circol. non part.	0	0	0	0	0	0
d) Proventi diversi dai precedenti	0	0	0	0	0	0
d) Proventi diversi dai precedenti imprese controllate	0	0	0	0	0	0
d) Proventi diversi dai precedenti imprese collegate	0	0	0	0	0	0
d) Proventi diversi dai precedenti imprese controllanti	0	0	0	0	0	0
<b>17) Interessi e altri oneri finanziari</b>						
Interessi e altri oneri finanziari	-829	-57.260	-59.458	-62.328	-66.014	-70.851
Interessi e altri oneri finanziari imprese controllate	0	0	0	0	0	0
Interessi e altri oneri finanziari imprese collegate	0	0	0	0	0	0
Interessi e altri oneri finanziari imprese controllanti	0	0	0	0	0	0
17 bis) Utili e perdite su cambi	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C) (15+16-17+-17 bis)</b>	<b>289.171</b>	<b>-57.260</b>	<b>-59.458</b>	<b>-62.328</b>	<b>-66.014</b>	<b>-70.851</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>						
<b>18) Rivalutazioni:</b>						
a) Di partecipazioni	0	0	0	0	0	0
b) Di immobilizzazioni finanziarie non partecipazioni	0	0	0	0	0	0
c) Di titoli iscritti nell'attivo circolante non part.	0	0	0	0	0	0
<b>19) Svalutazioni:</b>						
a) Di partecipazioni	0	0	0	0	0	0
b) Di immobilizzazioni finanziarie non partecipazioni	0	0	0	0	0	0
c) Di titoli iscritti nell'attivo circolante non part.	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D) (18-19)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>						
<b>20) Proventi straordinari</b>						
Proventi straordinari e plusvalenze non iscrivibili al n. 5)	0	0	0	0	0	0
Proventi Straordinari per redazione bilancio in unità di Euro	0	0	0	0	0	0
<b>21) Oneri straordinari</b>						
Oneri straordinari e minusvalenze non iscrivibili al n. 14)	0	0	0	0	0	0
Oneri Straordinari per redazione bilancio in unità di Euro	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE (E) (20-21)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D)</b>	<b>382.914</b>	<b>380.944</b>	<b>810.504</b>	<b>655.583</b>	<b>876.786</b>	<b>1.125.500</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	20.396	95.236	202.626	163.896	219.197	281.375
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>362.518</b>	<b>285.708</b>	<b>607.878</b>	<b>491.687</b>	<b>657.590</b>	<b>844.125</b>

Il Net Operating Profit After Taxes è il reddito operativo al netto delle imposte per tutti i finanziatori, sia azionisti che debitori.

I due indicatori che abbiamo calcolato e che ci interessano maggiormente sono: il Return on investment (ROI), che ci dà un'idea della resa del capitale eventualmente investito nell'azienda e dell'efficienza economica relativa alla gestione operativa, a prescindere dalle fonti utilizzate, e il Return on equity (ROE) che ci permette di valutare la remunerazione percentuale del capitale di pertinenza degli azionisti degli anni, tenendo conto in questo caso non solo la gestione operativa ma anche di quella straordinaria, fiscale e finanziaria.

Si può osservare un gap tra ROI e ROE poiché il valore del ROE più elevato rispetto al ROI è dovuto, in particolar modo, al fatto che, di tutto il capitale a disposizione, una buona parte provenga dall'equity.

Possiamo osservare come il valore del ROE si “assesti” intorno al 40%, un valore altissimo, che fa ben sperare per il futuro, per gli azionisti e per eventuali nuovi investimenti.

I valori molto positivi di entrambi gli indici, infine, garantiscono dunque, a meno di errori previsionali di mercato, una redditività di impresa molto alta, il che ribadisce nuovamente la validità della business idea, almeno nei prossimi 5 anni.

ROE	45%	16%	36%	31%	43%
ROI	9%	19%	38%	30%	37%

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>NOPAT</b>	<b>380.944</b>	<b>810.504</b>	<b>655.583</b>	<b>876.786</b>	<b>1.125.500</b>
AMMORTAMENTI	68.437	132.073	132.073	132.073	170.406
VAR ACCANTONAMENTI	0	0	0	0	0
SVALUTAZIONI	0	1	2	3	4
RIVALUTAZIONI	0	0	0	0	0
CAPITALIZZAZIONI	0	1	2	3	4
INTERESSI	57.260	59.458	62.328	66.014	70.851
COMPONENTI STRAORDINARI	0	0	0	0	0
VAR RATEI E RISCONTI	0	0	0	0	0
CANONI LOCAZIONE FINANZIARIA (QUOTA K)	46.667	60.000	60.000	60.000	73.333
<b>FC GESTIONE CARATTERISTICA</b>	<b>553.308</b>	<b>1.062.037</b>	<b>909.987</b>	<b>1.134.880</b>	<b>1.440.098</b>

VAR WORKING CAPITAL	-553.598	-600.014	-618.050	-773.926	-990.624
COMPONENTI STRAORDINARI	0	0	0	0	0
<b>AUTOFINANZIAMENTO</b>	<b>-290</b>	<b>462.023</b>	<b>291.938</b>	<b>360.953</b>	<b>449.474</b>
CAPEX NETTE	-60.563	-1.186.364	0	0	-91.667
+/- RIVALUTAZIONI/SVALUTAZIONI	0	-1	-2	-3	-4
<b>FCF TO ASSETS</b>	<b>-60.853</b>	<b>-724.343</b>	<b>291.936</b>	<b>360.950</b>	<b>357.803</b>
VAR CAPITALE DI DEBITO (NUOVI PRESTITI - RIMBORSI)	1.000.000	-100.000	-90.000	-81.000	-72.900
INTERESSI	-57.260	-59.458	-62.328	-66.014	-70.851
<b>FCF TO EQUITY</b>	<b>881.887</b>	<b>-883.800</b>	<b>139.608</b>	<b>213.936</b>	<b>214.052</b>
VAR PATRIMONIO	0	0	0	0	0
INVESTIMENTI IN TITOLI E PARTECIPAZIONI	0	0	0	0	0
<b>VAR CASSA</b>	<b>881.887</b>	<b>-883.800</b>	<b>139.608</b>	<b>213.936</b>	<b>214.052</b>

A questi budget si dovranno aggiungere i budget dell'arredamento casa che saranno complementari e andranno a coprire i costi di produzione, di vendita (negozi compresi) e di marketing.

L'obiettivo in ottica gruppo Floema è fare in modo che il fatturato di FLOEMA PANELS costituisca l'utile netto per investitori, quindi la sinergia con arredamento casa dovrà fare in modo che si ottimizzino i costi e che la produzione di porte e pannelli sia in utile di modo che la crescita porti giovamento anche all'altro mantenendo sempre la stessa golden rule.

## **4. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

*Autio Erkkö, Martin Kenney, Philippe Mustar, Don Siegel, Mike Wright, Entrepreneurial innovation: The importance of context, Pages 1097-1108*

*Bakan, The Corporation. La patologica ricerca del profitto e del potere, Fandango Libri, Roma, 2004, p. 97*

*Baumol William, "The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism". Princeton University Press, Princeton, 2002*

*Borello, Il Business Plan, dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa, McGraw Hill, Milano, 2005.*

*Buckley, Sustainable Tourism: research and reality, Annals of tourism research, 2012*

*Buora C., Il sole 24 Ore, 2015*

*Byani G., The actual difference between growth hacking and marketing. TheNextWeb, 2013 <http://thenextweb.com/insider/2013/05/05/the-actual-difference-between-growth-hacking-and-marketing-explained/>*

*Cappiello A., Costi di costituzione e caratteristiche delle srl a capitale minimo e srl semplificate in alcuni Paesi UE (Austria, Belgio, Francia, Germania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Regno Unito), Consiglio Nazionale del Notariato 16.10.2013*

*Cassia, Filardo, Dimensioni dell'azione imprenditoriale e fattori di crescita, Sestante Edizioni, Bergamo, 2009, p.106*

*Cavicchi, Dalledonne, Durand, Pezzuto, Bilancio sociale e ambientale, responsabilità sociale e ambientale dell'impresa, Ipsoa, Milano, 2003, p.128*

*Cedrola, Battaglia, Tzannis, Piccole e medie imprese italiane oltre il confine, un'indagine empirica, Venezia, 2008*

*Ciulli, Lo sviluppo sostenibile e le sue implicazioni nell'ambito della pianificazione ecologica, corso di pianificazione ecologica e sostenibile del territorio, Università degli studi di Trento*

*Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni" nell'ambito del "Piano d'azione imprenditorialità 2020", in [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)*

*Costa A., La genesi di nuove imprese. Il caso degli spin-off, Cacucci, Bari, 1999*

*Davis, The case for and against business assumption of social responsibilities, Academy of management journal, Vol. 16, 1973*

- Doing Business in France*, edizione gennaio 2013, in [www.invest-in-france.org](http://www.invest-in-france.org)
- Donaldson, Corporations and Morality*, Prentice Hall, New York, 1982
- Forbes*, 24/04/2005
- Fregonara E., Studio I-com per Fondazione Lilly, Presenza ed impatto economico delle “start up” innovative di successo: un confronto internazionale”, 2013, Restart Italia!, Rapporto della Task Force sulle startup istituita dal Ministro dello Sviluppo Economico, 13 settembre 2012*
- French, The Corporation as moral person, American Philosophical Quarterly, Vol.16, 1979*
- Garrett, Ethics in Business, Shee's and Word, New York, 1963*
- Golinelli, Volpe, Consonanza, Valore, Sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile, Cedam, Padova, 2012*
- Gruppo di lavoro Area Finanza aziendale, Linee guida alla redazione del Business Plan, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili, Milano, 2004, p.12*
- Gruppo di lavoro Area Finanza Aziendale, Linee guida alla redazione del Business Plan, Milano, 2004, pp. 12-21*
- Iacobucci D., Micozzi A., Micozzi F. e Perugini F., (2019), Economia Marche Journal of Applied Economics, XXXVIII n.2: pp. 1-34*
- Illy A., prefazione a Dallochio et al., Dallochio, Perrini, Vurro, Russo, Creare valore nella Supply Chain: modelli di gestione a confronto, EGEA, Milano, 2010*
- Oecd main science and technology indicators database, February 2015. Gross domestic expenditure on R&D (GERD) as a percentage of GDP. Dati riferiti all'anno 2013*
- Pencarelli, Savelli, Splendiani, Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche, Piccola impresa, Rivista internazionale di studi e ricerche, 2010, n.1, p.28*
- Relazione illustrativa al D.L. 179/2012*
- Reynolds P., Bosma N., Autio E., Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998–2003*
- Ries E., Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo, Rizzoli, 2012*
- Rusconi, Etica e Impresa. Un'analisi economico aziendale, Clueb, Bologna, 1997*

*Schumpeter J., "The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle". Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934*

*Sciarelli, Etica e responsabilità sociale nell'impresa, Giuffrè Editore, Milano, 2007, p.46*

*Sciarelli, Responsabilità sociale ed Etica di impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale", Finanza, Marketing e Produzione, anno XVII, n.1, 1999*

*Senor D., Singer S., Startup Nation: The story of Israel's economic miracle, Hachette Book, New York, 2011*

*Stuteley, Il business plan, Prentice Hall, 2008, p.39*

*Technological Incubators Program. Fonte Studio I-com*

*Wood e Lodgson, Business Citizenship: from individuals to organizations, Business Ethics Quarterly, n.3, 2002*

[www.paulgraham.com/growth.html](http://www.paulgraham.com/growth.html)