

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E STUDI
INTERNAZIONALI

CORSO DI LAUREA IN DIRITTO DELL'ECONOMIA

PROVA FINALE

“LO STRUMENTO OPERATIVO DEL BUSINESS PLAN.
UN CASO PRATICO: ALTIMALTI SRL”

RELATORE:

DOLCETTO Prof. ROBERTO

LAUREANDO: GIACOMO BROCCO

MATRICOLA N. 1195216

ANNO ACCADEMICO 2021- 2022

“LO STRUMENTO OPERATIVO DEL BUSINESS PLAN. UN CASO PRATICO: ALTIMALTI SRL”

The operational instrument of the Business Plan. A practical case:
Altimalti Srl

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
1. CAPITOLO 1.....	6
1.1 SOMMARIA DESCRIZIONE DEL PROGETTO.....	6
1.2 PRESENTAZIONE DI ALTIMALTI SRL.....	7
1.3 ANALISI DI MERCATO DELLA BIRRA.....	11
1.4 PIANO DI MARKETING.....	18
2. CAPITOLO 2.....	21
2.1 DESCRIZIONE DELLA FATTIBILITA' TECNICA.....	21
2.2 FATTIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIO.....	32
2.3 VALUTAZIONE SULL'IMPATTO AMBIENTALE.....	33
3. CAPITOLO 3.....	37
3.1 INFORMAZIONI SULLA REDDITIVITA' ATTESA.....	37
3.2 PIANO TEMPORALE DI SVILUPPO.....	45
4. CAPITOLO 4.....	49
4.1 ANALISI MATERIE PRIME.....	49

5. CAPITOLO 5.....	52
5.1 TABELLE PRINCIPALI CONCORRENTI.....	52
5.2 TABELLA INVESTIMENTI MATERIALI ED IMMATERIALI.....	54
5.3 TABELLE COSTI PRODUZIONE E IPOTESI RINCARI.....	56
CONCLUSIONI.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	64

INTRODUZIONE

Da sempre la presentazione è stato un rito con cui due soggetti entravano in contatto tra loro, iniziavano ad avvicinarsi, a conoscersi, a scegliere se e come interagire l'uno con l'altro: non è strano che due soggetti decidano di intraprendere uno o più percorsi condivisi, come al contrario decidere di non collaborare o non avere la fiducia reciproca.

Tale processo è sempre stato visto come ovvio per i soggetti civili abitanti di questa società, ma risulta meno intuitivo se si pensa ai soggetti giuridici, meglio noti come aziende: non è, infatti, diverso il modo con cui una buona parte di aziende debbano entrare in contatto tra loro al fine di garantirsi una stabile posizione nel mercato e la possibilità di operare, o cooperare, al fine di massimizzare il loro profitto.

Se per le aziende già consolidate il biglietto da visita verso l'esterno si identifica con il Bilancio Aziendale, per le persone giuridiche che aspirano a nascere o a svilupparsi si utilizza un diverso strumento finanziario: il Business Plan.

La sua funzionalità è assimilabile alla presentazione di cui abbiamo precedentemente accennato, nel senso che esso funge da biglietto da visita di un progetto o di un'attività emergente che può essere rivolto, ad esempio, ad istituti di credito od investitori nel momento della raccolta dei capitali necessari alla partenza o implementazione dell'azienda.

In particolare, il Business Plan si articola in una raccolta di dati, speculazioni, test ed informazioni di carattere economico, aziendale, di programmazione ed organizzativo in grado di permettere all'interlocutore di verificare la reale fattibilità del progetto che gli viene

sottoposto. Essendo tale documento una proiezione dell'attività nel tempo, dove solitamente vengono analizzati i 3 - 5 anni successivi dalla sua redazione, esso si presenta come uno studio, il maggiormente dettagliato possibile, legato ai possibili sviluppi dell'attività, con tanto di ipotesi sulla redditività che l'azienda stessa potrà creare e le spese che dovrà sopportare; tali ipotesi verranno arricchite da simulazioni, chiamate Stress Test, che permettono ai soggetti a cui è destinato di prevedere quali saranno le eventuali criticità che potranno realizzarsi.

Da ciò, nel senso opposto, si può ricavare che il Business Plan sia anche una sorta di "tabella di marcia" per l'azienda stessa, che nella redazione di esso dovrà essere sincera permettendo a se stessa di realizzare e di prendere come riferimento il documento stesso.

Successivamente verranno analizzati gli aspetti fondamentali del sopracitato documento, andando a consolidare ciò che verrà espresso tramite l'analisi del marchio di un'azienda specifica del nostro territorio, Vertiga, di Altimalti Srl, apportando esempi sulla base di dati gentilmente offerti. Tale azienda funge da esempio calzante in quanto di recente costituzione che si sta sviluppando nel mondo alimentare tramite la produzione di Birra Artigianale, e permetterà di creare un quadro futuro, per l'appunto incentrato nel prossimo breve periodo di 3 anni.

Infine saranno riportati degli Stress test partendo dalla base di tali informazioni forniteci, con lo scopo di analizzare quali potrebbero essere le complicanze o le variazioni che programmazione potrà subire, in relazioni a possibili influssi esterni al tempo della redazione non ipotizzabili.

CAPITOLO 1

1.1 SOMMARIA DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Come brevemente accennato nell'introduzione, generalmente la prima parte di un Business Plan è riservata alla presentazione onnicomprensiva del progetto: in essa si fa riferimento in modo grossolano all'idea che si trova alla base dell'investimento, dello sviluppo che si vuole concretizzare attorno ad esse, il modello d'impresa che si vuole costruire al fine di avviare il processo produttivo e l'ammontare di somme richieste per tale realizzazione.

È fondamentale ricordare che le varie componenti del Business Plan sopra citate saranno poi successivamente affrontate più nel dettaglio e che tale descrizione iniziale sia atta a un rapido inquadramento di cosa verrà approfondito in seguito.

Per fornire un esempio, è il momento di introdurre la realtà che abbiamo avuto la possibilità di seguire, ossia il sopracitato marchio Vertiga, appartenente all'azienda Altimulti Srl. In questo caso una sommaria descrizione del progetto può essere data dall'idea e dall'intenzione di avviare una produzione di birra artigianale: la realizzazione di questo progetto vede la necessità innanzitutto di un apparato dedicato alla produzione, successivamente approfondito, affiancato da un team di professionisti del settore, nell'utilizzo di macchinari da magazzino, come per esempio transpallet, montacarichi per le celle frigorifere con conseguente organizzazione delle stesse, e gestionale; inoltre è necessario la proprietà o l'affitto di un locale sufficientemente grande per il contenimento di celle frigorifere per l'immagazzinamento e di un comparto commerciale in grado di gestire le vendite.

Oltre alla sommaria presentazione di ciò che l'attività produttiva necessita a livello meccanico e professionale, tale prospetto iniziale presenta la linea di prodotti finali che si intendono ottenere e il capitale che si intende fornire al progetto: nello specifico caso la società ha optato per un ragionamento inverso, ossia non quello de "investo per vedere quanto riesco ad ottenere" ma "voglio arrivare a fatturare un totale, quanto devo investire per il raggiungimento di tale obiettivo". In particolare l'obiettivo prefissato dall'azienda è quello del raggiungimento di 1,5 milioni di fatturato annuo, costruendo un apparato di produzione adeguato, che verrà analizzato in seguito.

Prima di procedere ed entrare nello specifico è giusto sottolineare anche il settore in cui l'azienda ha deciso o è intenzionata ad operare: nel caso sottoposto l'azienda, tramite la produzione di birra, intende posizionarsi in un mercato alimentare legato alla ristorazione, con un prodotto che dovrà rispettare al contempo norme di produzione e di prodotti contenenti alcol, con relative imposte da pagare e vincoli da rispettare proprio a causa di questa peculiarità. È importante l'identificazione del mercato in cui si posizionerà l'impresa, in quanto ad ognuno di essi derivano dei vincoli particolari che gli operatori dovranno rispettare, incidendo potenzialmente sulla decisione di soggetti esterni e sulla loro volontà di accettare tali vincoli tramite il loro investimento o cooperazione.

1.2 PRESENTAZIONE DI ALTIMALTI SRL

Con la presentazione si entra nell'effettivo della descrizione del progetto; in essa si viene a conoscenza dei protagonisti del Business Plan, ossia di coloro che lo redigono. È fondamentale la presentazione di tali soggetti in quanto la composizione del management all'interno

dell'azienda può avere valenza nei confronti di esterni: basti pensare a una figura che può esserci all'interno, professionista o imprenditore che sia, e alle sue competenze che può apportare al progetto. I vantaggi che ne possono derivare dalla presenza di un particolare soggetto possono rivelarsi di svariate entità, come per esempio una qualità nel prodotto dovuta alla professionalità di un artigiano coinvolto, un favoritismo da parte di banche o enti di finanziamento qualora ci fosse un noto imprenditore all'interno, un portfolio di clienti qualora all'interno del management sia presente un commerciale con esperienza pregressa.

Vanno ulteriormente presentate in questa sezione i ruoli che essi dovrebbero coprire qualora il progetto prendesse vita, al fine di avere una prospettiva dell'impostazione che si vuole creare all'interno dell'azienda.

A tal scopo possiamo richiamare l'esempio analizzato all'interno dell'elaborato e, grazie ai dati gentilmente offerti dall'azienda stessa, possiamo denotare i vari profili che sono stati introdotti all'interno dell'impresa in esame.

Infatti il percorso che ha portato all'ideazione di tale birrificio artigianale passa attraverso l'incrocio delle competenze di persone che sono maturate tramite l'esperienza nel tempo, apportando al progetto una solida esperienza su cui svilupparlo: nello specifico il management è costituito da tre soci ognuno con competenze diversificate e specifiche, atte a coprire la maggior parte delle necessità organizzative dell'azienda.

Tra questi soggetti troviamo:

- Un socio finanziatore con pregressa esperienza legata alla gestione aziendale e finance;

- Un socio con il ruolo di Birraio, che presenta competenze legate alla sua passata esperienza di Mastro Birraio in un altro famoso birrificio artigianale locale e vanta una laurea in Scienze Alimentari, così da poter offrire un importante contributo all'ideazione e alla realizzazione del prodotto finale;
- Un socio finanziatore, esterno al funzionamento dell'azienda.

Ad essi viene affiancata la figura di un soggetto con pregressa esperienza nell'ambito commerciale di questo settore, con il beneficio di poter apportare al progetto ampia visibilità e contatto diretto con i fornitori e clienti locali ottenuti nel corso del tempo; questo può significare, a volte, una sorta di beneficio anche monetario nella fase di acquisto dei materiali o nella fase di rivendita ai locali con cui l'azienda intende operare, garantendo un flusso di denaro iniziale che altrimenti si sarebbe dovuto costruire da nuovo.

Grazie e attorno a queste competenze si è sviluppato il progetto Vertiga, passando per la creazione della società Altimalti Srl: tale società ha avuto uno sviluppo particolare legata ad acquisizioni e fusioni di un'altra società denominata "Interno 7". Nello specifico possiamo individuare tre passaggi che hanno portato alla conformazione attuale della società, ossia:

- Costituzione della società, a tre soci, denominata "Altimalti Srl" e creazione del marchio Vertiga
- Acquisizione della quota di maggioranza con liquidazione del vecchio socio di "Interno 7", partecipata per la restante quota dal socio Birraio sopra citato
- Fusione del Birrificio "Interno 7" in Altimalti Srl

A scopo di completezza, richiesta per la stesura di un Business Plan, è essenziale specificare che il ruolo di amministratore viene svolto dal socio con pregresse conoscenze di gestione aziendale.

Affrontando l'aspetto della fusione con il Birrificio "Interno 7", preesistente rispetto alla nascita del nuovo progetto, è giusto specificare che l'acquisto di tale azienda sia avvenuto nel corso dell'anno 2019, anno di creazione di Altimalti stessa, e deriva dalla volontà di appropriarsi delle capacità, sia intellettuali che dettate dall'esperienza, del socio Mastro Birraio precedentemente proprietario del birrificio acquisito: esso è infatti parte integrante del progetto in quanto apporta a livello societario la sua conoscenza, oltre che la fiducia di un soggetto già conosciuto al momento di ideazione del progetto stesso. Con l'inserimento di "Interno 7", Altimalti si è garantita la possibilità di operare sia sul mercato precedentemente occupato, avendo un contatto diretto con gli stakeholders con cui l'attività precedente trattava, sia con un nuovo e più ampio mercato che sono intenzionati a creare; inoltre, l'esperienza pregressa di tale realtà più limitata a un suolo limitrofo alla produzione, molto meno sviluppata, fu incentrata nello sviluppo di birre belghe, inglesi e statunitensi, che possono apportare al progetto Vertiga, marchio registrato di commercializzazione della birra presso la Camera di Commercio di Vicenza, una particolare specializzazione in tali ambiti, attualmente molto di moda. È necessario specificare che il marchio Vertiga sostituisce il marchio Interno 7 ed i suoi eventuali surrogati in toto, in quanto completamente fuso in Altimalti.

Come ultima analisi per quello che riguarda la presentazione dell'assetto societario e della struttura strategica dell'azienda va indicato che l'investimento iniziale necessario all'inizio del progetto, che

verrà specificato nei capitoli successivi, è stato finanziato con mezzi propri, per una totale indipendenza dal sistema bancario.

1.3 ANALISI DI MERCATO DELLA BIRRA

Come precedentemente riportato, ogni azienda che vuole operare verso l'esterno deve inserirsi in un mercato specifico, dove verrà a contatto con altre aziende rivali e con le quali dovrà confrontarsi per ricavarsi una "fetta" di tale mercato.

Nella stesura di un Business Plan è essenziale considerare in quale mercato essa dovrà inserirsi e quali possano essere le sue principali concorrenti: tale considerazione è fondamentale in quanto darà l'idea di come l'azienda nascente dovrà organizzarsi e potrà speculare sulla sua futura attività, capendo per esempio quante possibilità avrà di sopravvivenza o su quale prodotto converrà insistere al fine di creare qualcosa di peculiare da offrire ai consumatori.

Al fine di poter eseguire un'adeguata analisi di mercato è necessario intraprendere uno studio, personalmente o come nel caso che poi riprenderemo affidandosi a un professionista come per esempio un commercialista, riguardante i propri concorrenti.

Per l'individuazione di chi si possa ritenere concorrente è necessaria la previa individuazione di quale mercato si voglia andare a coprire: con ciò si intende che esistono numerose tipologie di mercato, che possono spaziare da:

- Realtà locale, con vendita direttamente in loco, tipica per esempio di birrifici molto piccoli con scarsa produzione, quasi amatoriale;
- Realtà territoriale, intesa come area di influenza limitata ai dintorni dell'azienda ma con produzione più abbondante;

- Realtà nazionale, dove la produzione è già più elevata, ma considerabile ancora artigianale, in modo da poter coprire più zone comprendendo anche qualche spedizione all'estero;
- Grande distribuzione organizzata, per lo più i brand più noti e dalla produzione molto sviluppata al fine di garantire grosse quantità di prodotto.

Una volta individuato il mercato, con le conseguenti imposte diversificate in base alla scelta che verranno considerate più avanti, si potrà stilare la lista delle aziende rivali con le quali si avrà concorrenza.

In aggiunta a tale individuazione, tramite l'analisi di mercato sarà necessario fornire un piano riportante la propria strategia di vendita e la struttura commerciale che si vuole adottare nell'azienda; ciò è necessario per permettere all'interlocutore di capire sia come il prodotto potrà essere messo a disposizione dei consumatori, sia quali siano tali consumatori. L'azienda avrà quindi la scelta di optare se rivolgersi a un pubblico di larga scala o più di nicchia, se stringere affari con locali addetti alla rivendita (come possono essere ristorante, birrerie, pub per quanto riguarda l'esempio riportato) oppure direttamente al consumatore finale (esempio dato dalle Brewery, ossia rivendite sotto forma di locali solitamente costruite e gestite internamente nei pressi del sito di produzione).

In ultima, l'analisi di mercato ha lo scopo di sottolineare quali siano le caratteristiche principali ma soprattutto peculiari che il prodotto dell'azienda possederà al fine di diversificarlo, con le motivazioni che hanno portato a tale idea e il perché dovrebbe differenziarsi dall'offerta già presente: a tal proposito, è calzante il mercato in cui l'azienda considerata si colloca, in quanto il mercato della birra è un mercato saturo, in quanto la birra è un prodotto risalente a migliaia di anni addietro; sarà dunque fondamentale la creazione di un prodotto che

riesca a creare, per quel che possibile, qualcosa non di innovativo ma quanto meno diverso.

In tale analisi di mercato, Altimalti Srl ha optato per delle scelte ben precise, riguardanti in particolare modo il mercato in cui posizionarsi: il fulcro dell'idea verte nel volersi posizionare con un prodotto artigianale in un mercato nazionale con l'aggiunta di alcune esportazioni estere, in particolare si sono concentrati nel mercato del Nord America ed australiano, con birre prodotte utilizzando anche materiali provenienti dagli Stati Uniti caratterizzati da prezzi di vendita che si sono dimostrati competitivi.

La scelta del mercato nazionale, dall'altro canto, è stata portata da una riflessione legata alle quantità di prodotto che essi hanno valutato di poter produrre: è necessario specificare che nel mercato della birra vi siano delle diverse "aliquote" di quantitativo di produzione oltre le quali si andrà a pagare delle maggiori accise; tali aliquote spingono coloro che vogliono approcciarsi a tale mondo a dover effettuare una scelta tra il rimanere nell'ambito artigianale, tralasciando le grandi produzioni che avrebbero richiesto la creazione di nuovi canali distributivi quali la Grande Distribuzione Organizzata.

Nello specifico, si avrà la divisione in tre categorie in base agli Ettolitri prodotti annualmente, a seconda che siano:

- Inferiore a 1'000 HI (mille ettolitri)
- Tra i 1'000 e i 10'000 HI (tra mille e diecimila ettolitri)
- Oltre i 10'000 HI (diecimila ettolitri)

Per chiarezza è necessario distinguere che la prima categoria per lo più è rappresentata da micro birrifici locali, la seconda da piccoli o medi birrifici nazionali e la terza generalmente da chi opera con la grande distribuzione organizzata (GDO).

In base a queste divisioni, il team del marchio Vertiga ha deciso di creare un apparato produttivo finalizzato alla produzione di 10'000 HI, rientrando così nella seconda categoria riuscendo a massimizzare i profitti che tali quantità di prodotto possono creare senza sfiorare nell'aliquota successiva; ciò è dovuto dal fatto che per le imprese operanti nella medesima fascia non vi è differenza di aliquote incidenti per il comparto interessato, rendendo così le aziende capaci di impostare la propria produzione in modo tale da produrre un numero di ettolitri più vicino al limite superiore del segmento avvantaggiate rispetto a coloro che si posizionano nel mezzo dello stesso, che dovranno sopportare lo stesso onere fiscale. In particolare le accise a cui il prodotto viene sottoposto saranno condizionate in parte dalla quantità di birra prodotta ed in parte dal Grado Plato in essa contenuto, come descritto successivamente; tali accise vanno applicate su un litro di prodotto ma in maniera costante all'interno della stessa aliquota. Ciò rende la componente dell'accisa legata all'aliquota una componente fissa mentre la differenza dell'accisa dipenderà dalla tipologia di birra e dal grado alcolico in essa contenuto.

A livello esemplificativo, la seguente tabella vuole dimostrare come le accise vengano composte, considerando la produzione di una generica stessa birra a parità di Grado Plato:

QUANTITA' PRODOTTA	ACCISA SU LITRO	COMPONENTE ALIQUOTA
< 1.000 HI	/	/
1.000 < x < 10.000 HI	0,20	0,10
> 10.000	0,28	0,18

Tabella 1; Dati offerti da Altimalti Srl

Qualora l'azienda dovesse sfiorare nell'aliquota di produzione successiva, il prodotto creato verrebbe tassato di un'ulteriore accisa non presente nei limiti in cui Altimalti si posiziona, ma indirizzata a

produttori di dimensioni superiori e operanti nella GDO, per la qualità più ingente di prodotto realizzato.

Nella scelta di tale posizionamento nel mercato c'è da considerare il fattore culturale del luogo in cui la produzione risiede: per fornire un esempio, l'azienda ha deciso di stabilirsi in un luogo in cui culturalmente la birra è sempre stata utilizzata e ciò ha portato nel tempo alla creazione di numerosi birrifici con cui essa dovrà confrontarsi e che potrebbe potenzialmente creare delle criticità legate all'introduzione di un prodotto oramai già molto conosciuto e non troppo innovativo; a tal proposito, Altimalti Srl, tramite il supporto del proprio commercialista, ha preventivamente stilato una lista della concorrenza diretta che avrebbe dovuto fronteggiare, considerando tutte le aziende nel territorio limitrofo con circa gli stessi parametri e gli stessi obiettivi che si sono prefissati. In particolare, essi hanno optato per creare un prospetto tramite il raggruppamento di due compagini di società rivali in base al loro fatturato, delle quali la prima con un fatturato superiore ai limiti che Altimalti si era predisposta (1,5M annui) e la seconda inferiore. Il risultato che si evince, secondo quanto riportato nelle tabelle 9 e 10, è la forte presenza di una concorrenza locale, dovuta per l'appunto alla domanda dei consumatori finali, data da circa quarantaquattro aziende, con un fatturato superiore agli Euro 1,5 mln fissati da Altimalti e ventisette inferiore; ciò permette all'azienda in esame di considerare l'opportunità di non soffermarsi al mero mercato locale, che sembrerebbe più saturo, ma di espandersi anche a realtà nazionali e internazionali.

In particolare, secondo i dati riportati nelle tabelle 9 e 10, si può osservare come la maggioranza delle aziende dal fatturato inferiore presentano un valore della produzione compreso mediamente tra Euro 600'000 e Euro 1,3 mln, indicando uno sviluppo più incentrato su una

realità locale con qualche eccezione che ha optato per un mercato più allargato; ciò è dato dal fatto che un fatturato inferiore è dettato da una produzione più limitata, dovuta ad impianti meno prestanti o meno capienti. Al contrario tra i competitors che presentano un fatturato superiore all'obiettivo fissato da Altimalti, troviamo una media tra i valori di produzione che si posiziona tra Euro 1,6 mln e Euro 3,2 mln; tali cifre denotano una produzione largamente più capiente di quella dell'azienda presa in esame, facendo presupporre un interesse delle aziende nel volersi posizionare prevalentemente in un mercato più ampio di quello occupato da Altimalti.

Per potersi confrontare con le altre realtà del mercato, nello sviluppo dell'analisi di mercato, hanno fatto riferimento ad alcuni indici comuni tra le aziende, che verranno riportati a livello esemplificativo nella sezione di tabelle che verranno affrontate successivamente; tra questi possiamo trovare, per esempio:

- Conto Economico, evidenziando aspetti come valore e costi della produzione, valore aggiunto, Ebit ed Ebitda, reddito ante imposte e d'esercizio
- Stato Patrimoniale Finanziario, confrontando i rispettivi attivi e passivi correnti o non, quindi per esempio le liquidità immediate, rimanenze, i valori delle immobilizzazioni materiali e non, i vari fondi accantonati
- Indici, prendendo ad esempio indici di Tesoreria per evidenziare la capacità della concorrenza di far fronte alle spese nel breve periodo, di Disponibilità, Roe e Leva Finanziaria

(Vedi Tabelle 9 e 10)

Una volta inquadrato il contesto in cui l'azienda ha deciso di posizionarsi, urge specificare che il prodotto che la propria produzione intende creare cerca la differenza rispetto alla suddetta concorrenza

nell'equilibrio tra un prodotto che riesca a soddisfare il marchio di artigianale e una produzione che non si limiti a un raggio limitato di influenza; ciò è dovuto dalle caratteristiche del ruolo di Mastro Birraio e dalla linea di prodotti che essi hanno deciso di produrre. Nello specifico, la scelta aziendale, come si vedrà più avanti parlando della produzione, fu quella di considerare prodotti apprezzabili dalla maggioranza dei consumatori e affiancarli al contempo a delle soluzioni più particolari dedicate al consumatore più attento e che, soprattutto, la concorrenza non prevede.

Tale individuazione di un tratto distintivo nel mondo dell'artigianalità Altimalti l'ha trasformato in una linea di prodotti derivanti dall'esperienza apportata da Interno 7 nell'ambito di birre accostate allo stile inglese, belga e statunitense, quindi dal forte gusto di luppolo dato dalla miscela di più luppoli in seguito elencati secondo delle formule e dosaggi riservati dall'azienda, e da una linea di birre incentrate sullo stile tedesco per garantire una scelta tra gusto più intenso accostabile a una cena e un prodotto di facile utilizzo anche per i soggetti meno pretenziosi. La differenza, per esempio, rispetto a una birra da grande distribuzione si può riscontrare nei particolari gusti che risaltano al palato del consumatore, con un tentativo di creare un prodotto equilibrato ma sufficientemente peculiare rispetto lo specchio di prodotti simili della concorrenza artigianale; proprio a causa della persistente concorrenza e della moltitudine di birre prodotte nel tempo, è difficile la creazione di un prodotto del tutto innovativo, ma tramite la miscela e le combinazioni dei luppoli e Altimalti ha cercato di fare dell'impronta dell'artigianale un marchio di fabbrica.

1.4 PIANO DI MARKETING

Per ottenere una più completa stesura di un Business Plain, e una chiarezza nei confronti dell'interlocutore e della propria programmazione, si ritiene necessario introdurre una spiegazione del piano di marketing che l'azienda nel corso del tempo e tramite il proprio sviluppo avrà intenzione di attuare; a seconda, infatti, dell'auspicabile crescita che l'impresa potrebbe conseguire, degli avvenimenti a cui dovrà far fronte o, per esempio, della decisione di aggiungere prodotti o variare quelli già prodotti, il proprio piano di marketing avrà la necessità di evolversi e di essere implementato. Il tutto è reso necessario per una delle esigenze fondamentali che un'impresa deve soddisfare, ossia quella di rendere noto il proprio prodotto.

Esistono diverse alternative atte alla circolazione del prodotto, che possono spaziare da una vendita direttamente al consumatore finale all'utilizzo di soggetti terzi che fungono da tramite tra le parti: l'azienda potrà decidere quale di esse sia più congeniale al proprio intento.

Se è vero che al giorno d'oggi il metodo più rapido per espandere la notorietà del proprio prodotto siano l'utilizzo di social networks e dell'internet, un aspetto altrettanto fondamentale è l'organizzazione del comparto commerciale dell'azienda stessa: essa potrà operare nei confronti dei consumatori o dei rivenditori tramite l'introduzione, per esempio, di promozioni o riduzioni di prezzo alla vendita del prodotto al fine di agevolarne la circolazione.

Inoltre, come suggerito nella presentazione precedente, può ritenersi un fattore di vantaggio la presenza di soggetti, soci o dipendenti, con pregressa esperienza nell'ambito commerciale, con pacchetti di clienti già consolidati, con conoscenze del settore in grado di sopraelevare il proprio prodotto rispetto a quello della concorrenza.

È di uso comune la predisposizione di listini informativi che riportino, per l'appunto, vantaggi legati all'acquisto diverso da quello al dettaglio, sempre che l'azienda ne intenda usufruire.

A seconda della tipologia di prodotto si possono ipotizzare diverse possibilità a fine pubblicitario: addentrandoci nella realtà di Altimalti Srl e del proprio marchio Vertiga, possiamo evincere alcune strategie o scelte aziendali per quel che concerne il marketing.

La scelta aziendale riguardante il commercio del prodotto si basa sulla decisione di concentrarsi principalmente su due principali canali del commercio:

- Settore Horeca, acronimo delle parole Hotellerie-Restaurant-Cafè, si riferisce al settore alberghiero e della ristorazione
- Settore Pub, ossia i locali maggiormente conosciuti ed interessati per il consumo e la degustazione della birra

Da questo, ne discende la posizione assunta dall'azienda di limitare il commercio nei confronti del consumatore diretto e della vendita al dettaglio, prediligendo una vendita tramite soggetti terzi, ma escludendo per questioni di quantità e capacità di produzione tutto il settore comprendente supermercati o grosse rivendite.

Fondamentale nella visione aziendale è quindi la figura del commerciale che, come abbiamo precedentemente introdotto, nutrivà al momento della creazione del progetto di una pregressa esperienza nel settore: da qui ne deriva un contatto già esistente con tali soggetti terzi che hanno garantito dall'inizio dell'attività un flusso di introiti.

Altro punto focale del progetto di marketing è il Know-How derivante dall'acquisizione del marchio già esistente denominato "Interno 7", che ha apportato visibilità al nuovo progetto nascenturo, trasferendone parte della clientela già in affari con il brand precedente.

Inoltre, come di usanza di molte aziende dello stesso settore e in generale del mondo della birra artigianale, una buona parte di visibilità viene garantita dalle molteplici fiere dedicate al prodotto che si svolgono sul suolo nazionale e non: da qui ne deriva la scelta di Altimalti di utilizzare tale canale al meglio delle possibilità per incrementare l'influenza del proprio prodotto, tramite l'acquisto e l'utilizzo di appositi stand nelle suddette manifestazioni.

Per garantire una possibilità di scelta maggiormente elevata a carico del consumatore, l'azienda ha deciso concentrarsi nei tre principali canali di somministrazione del prodotto; infatti il progetto è stato costruito attorno all'idea di mettere in commercio sia:

- Lattina (0,33 L), indirizzato maggiormente a locali più moderni o dalla vasta scelta di marchi
- Bottiglia (0,75L), indirizzato a ristoranti o locali dove il consumatore è tentato di abbinarlo al pasto
- Fusti (24 L) per l'utilizzo in banconi e spine

Al fine di garantire maggior competitività al marchio e maggior afflusso di compratori, è stata predisposta una tabella riportante una serie di sconti applicabili alle diverse fattispecie e in base alla modalità di acquisto del prodotto. Tra queste ritroviamo:

LINEA SCONTI	%
Privato	0
Locali DIRETTI	15
Distributori Italia e Terzismo	30
Distributori estero	45

Tabella 2; Dati offerti da Altimalti Srl

CAPITOLO 2

2.1 DESCRIZIONE DELLA FATTIBILITA' TECNICA

Con questa sezione del Business Plan colui che è intenzionato a stilarlo vuole approfondire e descrivere una delle parti essenziali dell'attività: la produzione del prodotto e ciò che è necessario al fine della stessa.

In particolare verranno descritti tutti i componenti necessari per l'avvia e il sostentamento di quell'attività a cui l'azienda è mirata; tra di essi si possono trovare:

- Impiantistiche, comprendenti immobilizzazioni materiali e cespiti
- Manodopera, considerando un conteggio di personale necessario allo svolgimento dell'attività e le mansioni attribuite ai singoli
- Servizi, indispensabili al funzionamento della produzione, tra di essi si possono citare i trasporti, l'energia, manutenzioni e trasporti

Attraverso una buona descrizione della fattibilità tecnica del progetto, l'interlocutore potrà avere una chiara rappresentazione del ciclo produttivo affiancata dall'idea degli investimenti necessari e dell'organizzazione che l'azienda si è prospettata; si potrà inoltre alcune caratteristiche che l'azienda, tramite la sua produzione, avrà nel corso della sua durata, come per esempio se essa si potrà classificare come una produzione energivora o meno, a seconda dell'utilizzo di più o meno ingenti quantità di energia, e in che forma.

Entrando nello specifico del caso che si vuole analizzare, è necessario richiamare il processo di creazione della birra, al fine da rendere più semplice l'individuazione degli impianti necessari alla produzione.

In primo luogo, Altimalti si differenzia da altri brand concorrenti per il fatto di possedere tali impianti di produzione: non è difficile, infatti, imbattersi in società o aziende che si appoggiano a società terze per la produzione del proprio prodotto, in quanto esse dispongono dei cespiti necessari; da ciò ne deriva, però, una non garanzia da parte del soggetto che andrà a svolgere il processo di produzione relativa la qualità desiderata del prodotto finale, in quanto non vi è sicurezza di come tali impianti siano stati utilizzati o ripuliti dalla produzione precedente, con la possibilità di rendere il nuovo prodotto spurio. Tramite la proprietà del ciclo produttivo, al contrario, si avrà un controllo certo di ciò che si produce.

In secondo luogo, la produzione della birra vede alcuni passaggi essenziali a cui bisogna dedicare delle apposite apparecchiature; queste fasi di lavorazione vengono precedute da un'attenta pulitura dei suddetti cespiti, tramite degli appositi prodotti che non permettano l'intrusione di precedenti cotte in quelle venture. A seguito del lavaggio si avrà una fase di Macinatura e Ammostamento dei malti e dei luppoli, con un primo contatto tra i prodotti essenziali della produzione. In queste due fasi prima si utilizza il malto che a contatto con l'acqua contenuta nei forni da cotta provvede a scomporlo in modo da avere più superficie a contatto con l'acqua per poi passare alla seconda fase, ovvero quella dell'ammostamento, in cui tramite l'innalzamento della temperatura dell'acqua si avrà la fuoriuscita dell'amido chiamato maltosio e la creazione del mosto che verrà poco dopo filtrato per eliminare le impurità.

Successivamente si avrà il processo di cottura con l'aggiunta dei luppoli necessari ed a una temperatura media stimata attorno ai 98 gradi centigradi, al termine del quale si avrà un processo di pastorizzazione e di ulteriore filtrazione della birra atto all'eliminazione dei residui di

cottura; la fase di fermentazione e riposo del prodotto, per garantire il raggiungimento della qualità e del sapore desiderato, presenta inoltre l'aggiunta di lieviti, necessari all'avvio della reazione chimica richiesta; l'imbottigliamento e l'immagazzinamento in celle frigorifere. È degno di nota che la fase di fermentazione è necessaria al fine di trasformazione degli zuccheri e gli amminoacidi contenuti nel prodotto in alcol, anidride carbonica e sostanze aromatiche che caratterizzano la birra creata.

Durante tutta la fase della produzione, i Mastri Birrai sono soliti controllare tramite laboratori d'analisi predisposti i livelli di acidità e di cottura della birra, in modo da creare un prodotto equilibrato e potenzialmente non nocivo nei confronti dei consumatori.

Per una descrizione più semplice e completa, verranno affrontati e distinti successivamente i discorsi riguardanti i prodotti che Altimalti ha deciso di utilizzare nella propria produzione e il comparto tecnico che si è adoperata a procurarsi.

Per ciò che riguarda il comparto tecnico, bisogna apportare un'ulteriore distinzione data da un lato dai cespiti necessari e dall'altro dalla manodopera ai quali essi si dovranno affiancare. Come detto in precedenza, l'obiettivo di Altimalti venne fissato alla produzione di 10'000 HI annui con un fatturato di 1,5 milioni di euro, improntando la costruzione della sua linea produttiva proprio per il raggiungimento di tali obiettivi; da qui ne discende la formazione di impianti costituiti da:

- Impianto per la cottura automatico con capacità da 20 HI; la strategia aziendale prevede l'utilizzo di tale impianto per un totale di due cotte al giorno da 20 HI l'una, per 250 giorni annui; ciò porta alla produzione desiderata di 10'000 HI l'anno. L'investimento necessario per l'acquisto dell'impianto è stimato a 200'000 euro.

- Gruppo fermentatori isobarici, nelle dimensioni di 20 HI o 40 HI in base al quantitativo di birra dello medesima qualità che viene prodotta; tale gruppo di cespiti avrà la possibilità di essere implementato nel momento di aumento della produzione, in quanto si considera impegnati per una durata di 30 giorni dal momento in cui essi vengono messi in funzione e riempiti; l'investimento necessario ai fermentatori è di Euro 35'000 per quelli dalla capacità di 20 HI nel numero di 20 e di 50'000 euro per i modelli più capiente da 40 HI nella quantità di 10; il numero complessivo di fermentatori è suscettibile di variazioni in aumento in base allo sviluppo della produzione
- Gruppo imbottigliamento, costituito da imbottigliatrice isobarica e lattinatrice isobarica entrambe dalla capacità di 500 L/h con annessi nastri trasportatori e sistema per impacchettare i bancali; per una maggiore scelta, si è deciso di affiancarle con un'infustatrice, per la distribuzione di fusti, dal valore di euro 30'000; il totale investito per il restante del gruppo ammonta a 70'000 euro per l'imbottigliatrice e 81'000 euro per la lattinatrice
- Etichettatrice ed incapsulatrice, per la chiusura e la sigillatura del prodotto, con applicazione del logo del marchio, per le quali sono stati investiti euro 13'250
- Impianto di refrigerazione per un totale di tre celle frigorifere, dalla capacità massima di ognuna di 200HI con una rotazione del magazzino fissata per 30 giorni; alle celle è indispensabile l'aggiunta di un gruppo di refrigeratori appositi. L'investimento per la creazione del reparto conservazione e refrigerazione viene stimato essere di euro 37'200

- Caldaia a vapore da 220Kw, necessaria alla cottura, con l'aggiunta delle linee dei fluidi per la distribuzione, dal valore dell'investimento stimato per euro 72'300
- Ulteriore investimento di euro di euro 70'000 per il completamento del processo produttivo, comprendenti scaffalature, laboratorio per le analisi del prodotto, impianti energetici e del gas, tubi e linee per la Co2

Da qui ne discende che per gli investimenti materiali legati al ciclo produttivo, mirato ad uno specifico obiettivo, l'impegno finanziario iniziale a sostegno dell'investimento ammonta a circa euro 658'000.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	COSTO (EURO)	NOTE
Impianto Cottura 20 HI automatico	200.000	Produzione massima 10'000 HI/anno - 2 cotte gg per 250 gg lavorativi
Fermentatore isobaro 20 HI	35.000	Tempo ciclo 30 gg, per 20
Fermentatore isobaro 40 HI	50.000	Tempo ciclo 30 gg, per 10
Imbottigliatrice isobara 500 l/h completa di trasporti	70.000	
Lattinatrice isobara 500l/h completa di trasporti	81.000	
Etichettatrice e capsulatrice	13.250	
Impiantistica elettrica impianti	9.200	
Impiantistica idraulica impianti	5.440	
Refrigeratore per n°3 celle frigo	13.300	
Refrigeratore d'acqua 36 Kw	10.882	
Caldaia vapore a gas 220Kw	72.297	
Strumentazione laboratorio analisi	17.850	
Scaffalature	6.289	

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	COSTO (EURO)	NOTE
Celle frigo mc 250	13.000	Capacità media di stivaggio per cella è 200HI con rotazione fissata a 30 gg
impianto decompressione CO2	2.730	
Impianto aria compressa	5.484	
Nastratrice	4,150	
Tubi linee CO2 e aria compressa	1.500	
Mulino	3.500	
Infustatrice	30.000	
Scaffalature	6.000	
Varie	5.000	

Tabella 3; Dati estrapolati dai bilanci di Altimalti Srl

Per quello che riguarda gli investimenti immateriali, Altimalti ha dovuto sostenere delle spese iniziali legate a:

- Registrazione del marchio, con una spesa di euro 3'000
- Design grafico dei contenitori e del logo, appoggiandosi a uno studio esterno, che si è visto riconoscersi un pagamento di euro 15'000
- Software gestionale, con un investimento di 7'000 euro; per quello che riguarda il software, Altimalti ha deciso di seguire una linea più innovativa e all'avanguardia: il software installato ha permesso all'azienda di usufruire di incentivi statali legati alla creazione di aziende all'avanguardia con la possibilità di utilizzo di determinati sgravi fiscali sull'installazione dello stesso. A livello pratico, tale software permette all'interno dell'azienda di creare una piattaforma da cui controllare tutto il processo produttivo, dando per esempio la possibilità di iniziare una cottura direttamente da remoto e all'orario prestabilito; ciò si ripercuote sulla qualità del prodotto e sull'organizzazione del lavoro.

Il totale degli investimenti immateriali è dunque stimato per euro 25'000.

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	COSTO (EURO)	NOTE
Software Gestionale 4.0	7.000	
Design grafico e logo	15.000	
Registrazione marchio	3.000	
Costi personale	270.000 Di cui 150.000 per la manodopera e 120.000 per il gestionale	Influiscono del 18% sul fatturato annuo di Euro 1,5 mln desiderato dalla società; comprendono sia i costi di manodopera della produzione che quelli indiretti; si dividono in 10% per la manodopera e l'8% per il reparto gestionale

Tabella 4; dati estrapolati dai bilanci di Altimalti Srl

Addentrando nell'analisi del personale necessario al funzionamento dell'azienda, Altimalti ha stimato la necessità di un totale di sette soggetti: tra di essi possiamo individuare una divisione tra gli addetti alla produzione e addetti alla gestione direzionale, commerciale, amministrativa, con la seguente appartenenza:

- Amministratore, uno dei soci presentati in precedenza con competenze ed esperienza per quel che riguarda la gestione aziendale
- Commerciale, anch'esso presentato nei capitoli precedenti, nel numero di un soggetto
- Amministrativo, con le mansioni di gestione di fatture ed addetto agli acquisti dei prodotti necessari alla produzione; la mansione viene svolta da un soggetto, con ausilio dell'amministratore in caso di necessità

Per quel che riguarda la produzione, lo schema delineato figura la presenza di:

- Mastro Birraio, nel numero di un soggetto, socio della società e responsabile del reparto produzione; tra le mansioni presenta quella di controllo e di ideazione di eventuali nuovi prodotti, data l'esperienza pregresse già citata
- Birraio, anch'esso legato al controllo e alle analisi del prodotto; la carica viene svolta da un soggetto
- Magazziniere, nel numero di un soggetto con mansioni legate allo stoccaggio e alla predisposizione del prodotto finito nelle celle frigorifere
- Trasportatore, colui che distribuisce il prodotto tra i richiedenti; la mansione viene svolta da un soggetto, che affianca il magazziniere per ulteriore gestione del magazzino

Il costo legato al personale viene stimato attorno al 18% del fatturato annuo, con una parte del 10% legato alla produzione e dell'8% al reparto gestionale: tali percentuali si ritengono essere il totale dei vari costi, distribuiti in maniera differente a seconda del ruolo che si intende occupare all'interno dell'azienda, come riportato nella tabella al capitolo 10 nella sezione Immobilizzazioni Immateriali.

Nell'analisi della seconda categoria, ossia i materiali necessari la produzione, Altimalti ha deciso di spaziare con i suoi prodotti al fine di creare una serie differente di gusti, per renderla più apprezzabile dalla maggior quantità di consumatori; da qui ne deriva la necessità di utilizzare diverse tipologie di materiali.

È utile predisporre una sintesi di ciò che è strettamente necessario alla creazione della birra: come materiali necessari troviamo l'acqua, il malto, il lievito e il luppolo.

Proprio quest'ultimo può considerarsi la discriminante tra un sapore e l'altro, ciò che può rendere una birra più amara o più fruttata rispetto ad un'altra.

A parità di scelta di malti e di lievito, utilizzati in egual misura su tutta la linea, la scelta del luppolo è stata ristretta tra due tipologie:

- Luppolo tedesco, tipico per la produzione di birre denominate "Helles" o "Blanche"; la scelta di produrre tale birra è legata al fatto che il prodotto finale risulta molto semplice da consumare, con una gradazione di media inferiore rispetto a molti prodotti sul mercato e un gusto più legato al malto che all'amaro del luppolo; spesso viene considerato il prodotto di base di una produzione, proprio grazie alla sua semplicità; tra i luppoli selezionati da Altimalti per questa categoria possiamo citare "Perla da amaro", "Perle", "Mittelfruh"
- Luppolo Americano, utilizzato nella produzione delle cosiddette "Ipa" o "Pale Ale"; la scelta di utilizzare tali luppoli deriva dalla forte spinta sul mercato di questa tipologia di birra, alla quale vengono conferite note più o meno amare e fruttate a seconda della quantità presente; fornisce la possibilità di creare una vasta gamma di sapori, dovuti appunto da quantità e cottura dei luppoli stessi; sono spesso accostabili a pranzi o cene, proprio per la loro capacità di sperimentare nuovi gusti; nella selezione di Altimalti figurano, per esempio, "Amarillo Pellet", "CitraCryo", "Mosaic Cryo"

Addentrando nell'analisi delle materie prime ritroviamo la scelta per quello che riguarda i malti di prodotti simili tra la linea di produzione: il malto è il prodotto di una germinazione dei cereali, quindi subisce una lavorazione a livello industriale eseguita da terzi esterni all'azienda che passa da una raccolta, una germinazione tramite idratazione in acqua a temperatura di 15 gradi centigradi e un'essiccazione in base alla quale essi possono assumere diverse sfaccettature nel gusto; la sua

lavorazione in fase di produzione di birra può successivamente dare vita ad enzimi che si trasformano in lieviti naturali o alcol, sulla base del quale verrà strutturato il prodotto finale. Tra i malti utilizzati nei prodotti Vertiga troviamo i malti Pils Weyermann e Caharell Weyermann, con il primo che apporterà un gusto particolarmente dolce ed è la base per molte birre sia di origine tedesca che anglosassone, e il secondo che avrà una predisposizione al conferimento di note aromatiche al prodotto.

Per ciò che concerne il gusto della birra, come già specificato, l'attenzione va incentrata sulle tipologie di luppolo utilizzate nel processo di produzione; tra le scelte attuate durante l'ideazione dei prodotti Vertiga troviamo l'utilizzo, per esempio, dei luppoli sopra citati contenenti peculiari caratteristiche come:

- Perle, dal gusto floreale, speziato ed erbaceo, ha una derivazione germanica e viene utilizzato per la sua carica aromatica
- Mittelfruh, sempre di derivazione germanica, conferisce al prodotto un sentore agrumato, apprezzabile ed apprezzato soprattutto nelle birre bionde stile "Pils"
- Perle Da Amaro, molto simile al modello Mittelfruh con la differenza che può essere, in caso si volesse, utilizzato anche per le birre anglosassoni e d'oltreoceano
- Amarillo Pellet, di derivazione statunitense utilizzato grazie alle sue note particolarmente amare per la produzione di Ipa
- CitraCryo, dal gusto amaro ma più amabile, sempre di derivazione USA

Al variare delle quantità dei suddetti prodotti si avrà la produzione di una linea di birre rispetto ad un'altra, andando a creare più prodotti per il soddisfacimento di più palati.

Il processo di creazione del luppolo è prevalentemente legato ad un'attività agricola e prevede processi di raccolta che solitamente si manifestano nei mesi di Agosto e Settembre, di essiccazione per un totale di 12 ore sottoponendoli ad aria calda a circa 70 gradi centigradi, e il confezionamento per la distribuzione. Il tutto rende il luppolo una materia prima praticamente esente da lavorazioni chimiche o di trasformazioni che possono influenzare in maniera massiccia sul costo e su rialzi da sopportare in caso di fattori esterni.

Successivamente, nel capitolo riguardante la fattibilità finanziaria, si analizzeranno i costi relativi alla produzione del prodotto e ai costi che dovranno essere sostenuti per il reperimento di tali materie.

Un aspetto legato alla produzione che è doveroso analizzare è quello legato alle tempistiche del ciclo produttivo: se in aziende produttrici, per esempio, di suppellettili il tempo che trascorre dal momento di ingresso delle materie all'uscita del prodotto è molto limitato, il percorso che porta alla nascita della birra attraversa tempi più dilatati.

Nello specifico avremo un massimo di due cotte al giorno, da 20 HI l'una, che occupano un tempo di circa 11 ore, limitate a 7 nel caso di una cotta unica; in aggiunta a questo tempo bisogna considerare il lavaggio degli impianti che impiega mediamente 4 ore. La tecnologia inserita appartiene all'ultima generazione e permette di attivare da remoto il processo di produzione dando il via nelle prime ore della mattinata alla prima cotta della giornata al fine di aumento dell'efficienza. A seguito della cotta avremo una fermentazione negli appositi cespiti che varia a seconda del prodotto ma che si sofferma nelle vicinanze dei 25-28 giorni. In ultima analisi troviamo il tempo dedicato all'imbottigliamento della singola cotta da 20HI, che viene

stimato essere di circa quattro ore, prima di essere definitivamente immagazzinato nelle celle frigorifere.

Il tutto rende la rotazione del magazzino fissata ad un mese di tempo.

2.2 FATTIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

Nella corretta compilazione di un Business Plan, una sezione di rilievo è occupata dallo studio della fattibilità economico - finanziaria dell'azienda: in essa verranno evidenziati aspetti comprendenti il fabbisogno finanziario complessivo necessario all'avvio dell'attività per finanziare il capitale circolante e gli investimenti in cespiti produttivi.

Nonostante esuli dalla realtà riportata all'interno dell'elaborato, va menzionato il caso in cui il Business Plan sia riferito a un Progetto di Finanza relativo a concessioni di lunga durata: se normalmente un Business Plan copre lo spazio compreso tra i tre e i cinque anni successivi, nel caso di Progetti di Finanza esso andrà a coprire la durata dell'intera concessione, con eventuali aggiornamenti per garantire la corretta visione dello sviluppo del progetto, solitamente di almeno una decina d'anni.

Considerando la realtà fulcro dello svolgimento di questo progetto, una idea del fabbisogno necessario alla partenza della produzione è stata precedentemente indicata durante l'elencazione delle immobilizzazioni materiali e non: per richiamare i dati si erano individuate come cifre cardine quelle di:

- Euro 25'000 per gli investimenti immateriali come logo, software e registrazione

- Euro 658'000 per gli investimenti materiali, come i cespiti per la produzione
- Euro 270'000 annui per le retribuzioni del personale, che coprono circa un 18% del fatturato, che ricordiamo voler essere di 1,5 mln annui

Nota necessaria alla completezza, nella fattibilità economica vanno considerati anche gli ammortamenti dei suddetti cespiti: secondo le tabelle appositamente predisposte dall'Agenzia Delle Entrate, tramite Decreto del 31/12/88¹, i cespiti compresi nella produzione di birra godono di un ammortamento che va dai cinque ai dieci anni in base al cespite: la distinzione può variare dalla tipologia del cespite, passando per esempio da serbatoi e silos ammortizzabili del 3% se di materiale ferroso a cespiti come quelli specifici per questa produzione ammortizzabili al 14%. In generale, Altimalti ha stimati l'impiego di circa 10 anni totali per l'ammortamento dei cespiti in essa contenuti.

2.3 VALUTAZIONE SULL'IMPATTO AMBIENTALE

Ogni azienda, nel corso della propria vita, della propria produzione e dei propri contatti, diviene un soggetto che interagisce ed inevitabilmente colpisce l'ambiente naturale.

Nel corso del tempo le normative nazionali e comunitarie si sono affiancate alle aziende per regolamentare tali aspetti inquinanti in modo da limitare il danno che esse possano apportare alla natura; a fianco di tali norme, che vincolano le aziende nell'adoperarsi per non superare le

¹ Decreto 31/12/1988, Agenzia Delle Entrate: https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/1704562/Decreto+del+31_12_1988+-+Min.+Finanze+coefficienti+di+ammortamento.pdf/f7d5c11d-cc79-ecf7-efc8-f1fc90cc00a3

soglie stabilite, come per esempio la Direttiva UE 2015/2193² per regolare le emissioni di anidride solforosa per impianti termici compresi tra 1 e 50 MW termici, sono prestabilite delle ammende che potranno eventualmente incidere con i fatturati dei soggetti che dovranno pagarle.

È giusto specificare che tra gli agenti inquinanti vi sono soggetti molto più responsabili e chi, per volere o natura dell'impresa, si limita alla creazione di quantità inferiori di scorie; esistono inoltre diverse tipologie di inquinamento ambientale riconosciute e riconoscibili alle aziende, brevemente riassumibili come inquinamento:

- Ambientale
- Radioattivo
- Del suolo
- Idrico
- Acustico
- Luminoso
- Termico
- Elettromagnetico

A fronte di tali ammende, ogni azienda intenzionata alla corretta gestione e al funzionamento a norma di legge deve adoperarsi al fine di rientrare nelle soglie prestabilite, tramite l'utilizzo per esempio di specifici filtri nei propri camini, nell'impiego di materiali ecosostenibili, nel limitare gli spostamenti e l'utilizzo di mezzi tramite un'accurata organizzazione, nello smaltimento dei prodotti di scarto della produzione in modo sostenibile e lecito.

Tramite la combinazione dei fattori e delle scelte sostenibili attuate da un'azienda, il suo impatto ambientale dovrebbe ridursi al minimo

² Direttiva (UE) 2015/2193 / Medium Combustions Plants Directive (MCPD) : <https://www.certifico.com/ambiente/legislazione-ambiente/280-legislazione-inquinamento/4528-direttiva-ue-2015-2193>

necessario per garantire un equilibrio tale da permettere la produzione senza danneggiare l'ambiente circostante. A supporto di tale sforzo per la ricerca di soluzioni più ecologiche sono spesso stanziati supporti finanziari ed incentivi per le aziende, come la possibilità di accesso a determinati finanziamenti altrimenti non usufruibili.

Concentrandosi sull'azienda presa in esame, è indispensabile inquadrare la tipologia di azienda al fine di comprendere che essa non si colloca per sua natura tra le più inquinanti nel mondo industriale, considerando che tale primato appartiene ad aziende per lo più incentrate sulla produzione o l'utilizzo di plastiche.

Altimalti, tramite la sua produzione di birre, necessita dell'utilizzo di materie prime naturali quali malti e luppoli, che non richiedono ingenti lavorazioni per la loro preparazione all'utilizzo; ad implementare la sostenibilità di tali materie prime e l'impegno dell'azienda di voler da un lato voler incidere il meno possibile sull'ambiente e di voler ottimizzare i costi di smaltimento delle stesse, gli scarti che ne derivano dalla produzione sono totalmente organici e commestibili da animali da fattoria: a questo proposito, al posto del pagamento per lo smaltimento di tali scarti, Altimalti ha deciso di fornirli a un agricoltore locale per il sostentamento dei propri animali da allevamento, che si adopera personalmente e senza costi al prelievo e al trasporto degli stessi.

Un ulteriore aspetto che rende l'azienda più sostenibile è l'installazione del già citato impianto gestionale 4.0 che permette sia un'organizzazione aziendale più tecnologica sia la possibilità di controllo da remoto della produzione: ciò si traduce nella possibilità di iniziare il processo produttivo di preparazione della birra senza la necessità di consumi e di inquinamento dovuti allo spostamento del personale addetto per raggiungere lo stabile.

A tale gestionale, infine, si affianca l'impianto di produzione di ultima generazione, studiato appositamente per l'utilizzo e lo smaltimento di energia e gas necessari al minor impatto ambientale possibile, con appositi filtri per le canne fumarie degli impianti di cottura e apparecchiature della classe energetica più recente per la conservazione dell'energia.

L'ultima considerazione va incentrata sull'inquinamento acustico dell'azienda, praticamente nullo e perfettamente in linea con gli standard concessi a una zona industriale, luogo in cui Altimalti si posiziona; ciò, dovuto in parte alla recente costituzione dell'impresa con adeguamento e costruzione degli impianti secondo le più recenti tecnologie, rende Altimalti un'azienda sostenibile e a basso impatto ambientale.

CAPITOLO 3

3.1 INFORMAZIONI SULLA REDDITIVITA' ATTESA

Tale prospetto del Business Plan può forse considerarsi uno dei più importanti, in quanto in esso si avrà la possibilità da parte dell'azienda di approfondire temi come i costi della produzione, la ricerca del Punto di Pareggio, i Test di Sensibilità e infine le rendite ai quali la stessa verrà sottoposta; dalla parte dell'interlocutore di valutarne la redditività.

Nella teoria generale è necessario specificare di cosa si tratta quando si parla di Punto di Pareggio e di Test di Sensibilità: nel primo caso si parla del cosiddetto Break Even Point, ossia la ricerca di un punto all'interno di un grafico cartesiano indicante costi - ricavi in cui l'ingresso dei ricavi va a compensare i costi sostenuti per crearli, da cui appunto pareggio, creando da quel momento in poi del profitto per l'azienda; con il secondo caso si vanno ad analizzare gli scenari per cui l'equilibrio aziendale potrebbe venire destabilizzato da alcuni fattori interni o esterni all'azienda: tali analisi vengono chiamate Stress Test e cercano di fornire una visione di come potrebbe variare la produzione, il fatturato, i ricavi o i costi, per esempio, al variare di alcuni aspetti fondamentali, come potrebbe essere un incremento dei costi delle materie necessarie alla produzione, o i costi dell'energia necessaria.

A quest'ultimo aspetto si può associare anche il concetto di Risk Margin, ossia il rischio che si sosterrà nel non realizzare il margine precedentemente stimato ed influenzato da fattori legati alla tipologia di business che in cui ci si vuole stanziare: sarà opportuno considerare un margine, in percentuale, più alto qualora l'attività fosse innovativa o a rischio di modifica delle leggi che la riguardano, mentre se si opera in

un mercato le cui leggi o dinamiche sono affermate si avrà una previsione più precisa.

Analizzando il caso Altimalti è essenziale l'utilizzo di una parte di dati forniti dall'amministrazione stessa, in cui si possono evincere alcune considerazioni per risalire ai punti sopra citati.

Per semplicità, Altimalti decise di raggruppare i propri prodotti, che ricordiamo potersi differenziare tramite la diversa miscelazione di malti e luppoli, in due categorie di birre le cui produzioni comportano dei costi simili; le cifre risultanti vanno considerate come una media tra i costi delle birre, i cui valori estremi sono comunque molto ravvicinati tra loro. Scoprendo la prima categoria, ossia quella delle birre destinate alla distribuzione HORECA, con una produzione incentrata su bottiglie e fusti, lo studio condotto dall'azienda ha stimato i seguenti costi:

BIRRA	%vol	Grado Plato	Accise	Costo Materie Prime (Euro/L)	Costo Energia e Consumi (Euro/L)	Costo Birra (Euro/L)
Bottiglia / Fusto	5,7%	13,3	Euro 0,20	Euro 0,43	Euro 0,41	Euro 1,04

Tabella 5; Dati offerti da Altimalti Srl

Specificando le voci riportate in tabella, avremo che per il gruppo HORECA la produzione sarà incentrata attorno a birre con una gradazione alcolica di 5,7% con un Grado Plato di circa 13,3: il Grado Plato viene definito come la percentuale di zuccheri presenti nel mosto prima della fermentazione che, con un'operazione algebrica di moltiplicazione per un coefficiente vicino allo 0,4, darà la percentuale di grado alcolico del prodotto finito. Su tale Grado Plato verranno applicate le accise, quindi più alto esso figura più l'accisa sarà ingente: nel caso specifico tale accisa è stimata essere di Euro 0,20/L.

Per quello che concerne le materie prime e il loro costo si deve considerare che la componente che più grava sul costo, al pari delle accise per le componenti diverse dalle materie, sono i luppoli: in particolare in una cotta da 20 HI (2000L) di una birra di questa categoria, come può essere una “Ale”, possono essere utilizzati dai tre ai quattro Kg di luppoli tedeschi al costo di 20 Euro/Kg, rendendo così il costo dei luppoli tedeschi al litro pari a Euro 0,04, a cui vanno sommati i costi di luppoli supplementari al raggiungimento del prodotto idealizzato del costo di Euro 0,29 e gli Euro 0,10 dei malti necessari. A scopo di completezza per la creazione di un prodotto rientrante nella categoria “Ale” si avrà l’utilizzo di tre differenti tipologie di luppoli che si spartiscono il costo, al netto di Euro 0,10 dei malti, degli Euro 0,29, opportunamente divisi in:

- Luppoli Tedeschi Perle, dal costo di Euro 0,04 per la produzione di un litro di birra
- Luppoli Mittelfruh, dal costo di Euro 0,15 a litro di prodotto
- Luppoli Centennial Pellet, al costo di Euro 0,14 per litro

Il tutto porta a un’incidenza delle materie prime necessarie della produzione di circa il 45% del costo per L 1 di birra, per un totale di Euro 0,43 suddiviso secondo quanto riportato nella tabella 15.

Al comparto delle materie prime va inoltre sommato il costo dell’energia necessaria al completamento del processo, comprendente elettricità per i frighi e il gas per la cottura della birra, dal valore di Euro 0,41 al litro.

Una volta terminato il prodotto, quindi cotto e fermentato, è necessario riportarlo all’interno delle proprie confezioni, che in questo caso sono date da bottiglie da L 0,33 o 0,75 e fusti da L 24, i quali costi possono essere riassunti come:

Formato (L)	Costo (Euro/ Birra necessaria)	Confezioni	Trasporti su Acquisti 6%	Costo Contenitori (lattina, bottiglia fusto)	Costo Tappo + Capsula	Costo Etichetta	Costo Imballo	Totale (Euro/ Prodotto)
Bottiglia 0,33	0,34	0,07	0,05	0,318	0,05	0,095	0,049	0,98
Bottiglia 0,75	0,78	0,12	0,11	0,798	0,05	0,180	0,087	2,13
Fusti 24	24,93	1,30	2,21	11,70	/	0,205	/	40,35

Tabella 6; Dati offerti da Altimalti Srl

Sommando quindi le due tabelle con i relativi valori possiamo individuare tre fasce di costi:

- Per le bottiglie da 0,33 L avremo un costo finale di Euro 0,98 per prodotto finito; il prezzo di vendita è fissato a Euro 2,90 con un margine di Euro 1,92
- Per le bottiglie da 0,75 L avremo un costo finale di Euro 2,13 per prodotto finito; il prezzo di vendita è fissato a Euro 5,40 con un profitto lordo di Euro 3,27
- Per i fusti da 24 L avremo un costo finale di Euro 40,35 per prodotto finito: il prezzo di vendita è fissato a Euro 110,00 con un profitto lordo di Euro 69,65

Discorso simile potrà essere rapportato nei confronti dell'altra categoria, più vicina alla distribuzione dei Pub e locali dedicati, con delle produzioni incentrate su prodotti chiamati "Ipa" dove vengono utilizzati luppoli americani da Euro 80/Kg per 20 HI da accompagnare con una selezione di ulteriori luppoli come analizzato per il prodotto precedente. In questo caso, che si differenzia anche per i formati individuati in lattine da 0,44L e fusti da 24 L, per la produzione avremo:

BIRRA	%vol	Grado Plato	Accise (Euro/L)	Costo Materie Prime (Euro/L)	Costo Energia e Consumi (Euro/L)	Costo Birra (Euro/L)
Lattina/ Fusto	4,1%	10,3	0,15	0,49	0,41	1,05

Tabella 7; Dati offerti da Altimalti Srl

Nella tabella possiamo vedere come la componente luppoli abbia un peso diverso rispetto alla produzione precedente, ma viene compensata da un abbassamento delle accise imposte dovute al Grado Plato diminuito, rendendo il costo della produzione simile a quello precedente ma distribuito in maniera diversa.

Per ciò che concerne il confezionamento l'unica differenza è data dal formato della lattina, che con la sua capienza di 0,44 L presenta le seguenti caratteristiche:

Formato L	Costo Birra (Euro/ Birra necessaria)	Confezionamento	Trasporto su acquisti 6%	Costo Contenitore (lattina, bottiglia, fusto)	Costo Tappo + Capsula	Costo Etichetta	Costo Imballo	Totale (Euro/ Prodotto)
Lattina 0,44	0,46	0,08	0,05	0,121	/	0,191	0,025	0,93
Fusto 24	25,30	1,30	2,23	11,70	/	0,205	/	40,73

Tabella 8; Dati offerti da Altimalti Srl

Dalla tabella ne discende che avremo dei costi così distribuiti:

- Per le lattine da 0,44 L il costo finale ammonterà a Euro 0,93; a listino il prezzo riportato è di Euro 2,90, con un profitto lordo di Euro 1,97
- Per i fusti da 24 L il costo finale ammonterà a Euro 40,73; a listino il prezzo riportato è di Euro 110,00, con un profitto lordo di Euro 69,27

Si evince dunque che il costo finale del prodotto è in buona parte influenzato da tipologia e quantità di luppoli mentre, dato che il ricarico medio sulla vendita è stato mantenuto uguale su tutta la linea, le differenze sui guadagni al netto del confezionamento cambiano a seconda del costo base del prodotto.

È fondamentale considerare che i dati precedentemente utilizzati sono riferiti all'ultimo periodo storico, situato in una condizione di rialzo dei costi legati all'energia che Altimalti e le aziende in generale devono sopportare per la propria produzione; nella raccolta di tali dati è stato necessario specificare che in una situazione normale i costi legati a questa componente risultano essere inferiori a quelli riportati, passando da Euro 0,28 a Euro 0,41; proprio questo scostamento di prezzo di una delle componenti fondamentali può dare vita al cosiddetto Stress Test, precedentemente illustrato, che permette al comparto gestionale dell'azienda di speculare sull'andamento del mercato e del loro possibile ricavo.

È matematicamente dimostrabile infatti che al variare del prezzo dell'energia i costi di produzione passerebbero ad essere:

- Euro 0,91 per la categoria di birre prodotte per il Gruppo Horeca
- Euro 0,92 per la categoria di birre prodotte per il gruppo Pub

Tale scostamento di costi si ripercuoterebbe sul ricavo finale dell'azienda, che ricordiamo aver fissato come obiettivo di fatturato annuo a massimo regime quello di 1,5 mln di Euro.

È altrettanto vero che qualora ci sia un ulteriore aumento dei medesimi costi, legato per esempio ad eventi geo politici possibili, in atto o prevedibili, urge la necessità di un'ulteriore modifica di tali prospetti: ponendo caso che l'energia necessaria subisca un aumento del doppio del suo prezzo, la realtà andrà modificarsi nel seguente modo:

- Per il primo gruppo di prodotti la produzione passerà ad avere un costo di Euro 1,45; mantenendo la politica aziendale di uguaglianza sulla linea di rivendita si passerà da un costo di Euro 0,98 a Euro 1,11 per le bottiglie da 0,33 L con un guadagno diminuito a Euro 1,79; da Euro 2,13 a Euro 3,21 per le bottiglie da 0,75 L con un guadagno di Euro 2,19; da Euro 30,35 a Euro 50,15 per i fusti da 24 L con un nuovo guadagno di Euro 59,85
- Per il secondo gruppo di prodotti la produzione passerà a subire un costo di Euro 1,46: ciò comporterà un passaggio dal costo di produzione per le lattine da 0,44 L da Euro 0,93 a Euro 1,13 con un guadagno stimato per Euro 1,77; per i fusti da 24 L si passerà da Euro 40,73 a Euro 50,57 con un guadagno di Euro 59,43

(Vedi Tabella 7)

Nel percorso di creazione di un corretto piano aziendale è inoltre fondamentale l'individuazione di un Punto di Pareggio, detto Break Even Point; come precedentemente descritto tale Punto di Pareggio è considerato come il momento in cui una produzione, tramite la vendita dei propri prodotti, riesce a coprire i costi che dovrà sopportare al fine di creare, da quel momento in poi, del profitto. In una situazione come quella analizzata, ossia con un obiettivo già prefissato a un milione e mezzo di fatturato, è stato stimato che tal Punto di Pareggio, comprendete tutti gli aspetti come materie prime, costi energetici e del personale, ammortamento dei cespiti e manutenzioni, sia fissato a Euro 900'000 (Novecento mila) annui che, in termini di quantità di produzione può essere individuato a circa 6'000 HI di prodotto sui 10'000 prefissati a massimo regime; va ricordato che tale Break Even Point potrà essere modificato proprio in presenza delle suddette variazioni che influenzeranno gli aspetti della produzione essenziali e non modificabili

in quanto in loro mancanza la produzione stessa non potrà aver luogo, oppure qualora si decida di raggiungere la massima quantità di prodotto producibile o di implementare i target prefissati.

Il raggiungimento di tale somma è dato dalla somma dei costi di una produzione che si sta sviluppando negli anni con il risultato di raggiungere la massima produttività, aggiungendo i già specificati costi del personale di circa Euro 270'000 annui.

Il tutto rende semplice individuare la pianificazione aziendale di Altimalti, che nel momento di massima produzione si aspetta la creazione di un utile di circa Euro 600'000 (seicento mila) annui.

In una situazione di pandemia globale come quella vissuta nel periodo compreso tra gli anni 2020 e 2021 gli effetti che l'azienda ha dovuto sopportare sono stati ingenti sia da un punto di vista della produzione che dal punto di vista delle vendite: nello specifico i costi della produzione hanno ricevuto un incremento considerevole per quello che riguarda l'aspetto energetico, come analizzato precedentemente, sia per la difficoltà di vendita ai locali in quanto essi hanno subito una chiusura temporanea di alcuni mesi. Se per i costi di produzione abbiamo visto che l'innalzamento si sia ripercosso sul rialzo che l'azienda apporta alla vendita, rendendolo più sottile e limitandone i guadagni, per le vendite si considera uno spazio ridotto di circa la metà delle possibilità; secondo i dati forniti, da un utile di circa Euro 600'000 che Altimalti ha ipotizzato in caso di programmata produzione, nell'annata del 2020 la società si è trovata a dover dichiarare un massimo utile di circa Euro 300'000 (trecento mila), secondo quanto riportato dal registro delle aziende della Regione Veneto³, rendendo così

³ https://www.informazione-aziende.it/Azienda_ALTIMALTI-SRL

facile l'intuizione del fatto che la propria produzione si sia quasi dimezzata e i costi da sostenere si siano alzati.

È utile specificare che tali costi che hanno subito un incremento sono per lo più costi legati all'energia e quindi non sono suscettibili di operazioni di gestione atte alla loro diminuzione, come potrebbe essere per esempio un ridimensionamento del personale, peraltro non apportato durante il suddetto periodo.

Ciò ha portato a una rivalutazione del Business Plan iniziale in quanto la programmazione ipotizzata nell'anno di creazione della compagine, che ricordiamo essere il 2019, non sarebbe più potuta essere veritiera in quanto succube di un evento non prevedibile ed estremamente influente sul processo di sviluppo aziendale.

Infine, collocandosi il birrificio in un mercato che, come già stato specificato, risulta essere molto saturo ed esistente da molto tempo, il margine di rischio di intromissione di nuove leggi o d'ingresso di innovazioni al quali adeguarsi risulta molto basso; ciò rende l'attendibilità della programmazione molto ferrea e suscettibile solo a fattori esterni che possano modificare in maniera repentina gli aspetti legati a costi necessari e incontrollabili.

3.2 PIANO TEMPORALE DI SVILUPPO

L'attività di programmazione svolta dal Business Plan si esprime anche attraverso un'attenta analisi delle prospettive che l'azienda interessata può avere nel corso del suo sviluppo, in particolare nei 3 - 5 anni seguenti la stesura del piano stesso; se da un lato ciò fornisce un quadro del futuro aziendale e una tabella dei movimenti previsti della

strategia, dall'altro lato è necessario considerare che tale programmazione non è certa ed è suscettibile di trasformazione nel tempo dovuto, per esempio, da condizioni esterne l'azienda che ne condizionano il funzionamento.

Nel piano di sviluppo temporale la compagine aziendale esprime i suoi progetti di sviluppo, con una particolare attenzione all'innovazione, per esempio, di nuove apparecchiature in caso di presunti aumenti di lavoro o la creazione di nuovi canali di vendita che per motivi organizzativi o di impossibilità nel momento di creazione non sono stati sviluppati fin dagli albori del progetto.

Proprio a causa di fattori sia esterni che interni, tali programmazioni possono essere modificate sia in positivo che in negativo, a seconda di come essi influenzino la produzione o l'organizzazione aziendale: esempio può essere fornito da una situazione di pandemia globale, con costrizione forzata della popolazione nei propri domicili, in cui un'azienda operante nel settore sanitario potrebbe vantare degli incrementi del proprio fatturato, e quindi un rialzo delle aspettative programmate nel Business Plan, mentre un'azienda operante nel settore della ristorazione dovrebbe rivalutare le ipotesi da lei create a fronte di chiusure della propria attività o ridimensionamento del servizio prodotto.

Nell'analisi del progetto Vertiga di Altimalti Srl abbiamo la creazione di un'azienda che, grazie alla possibilità di un forte investimento iniziale, si trova nella condizione di cominciare già da subito la propria produzione; lo sviluppo di Altimalti, infatti, aveva previsto nell'anno 2019 l'inizio di un percorso atto a massimizzare la produzione per il raggiungimento del fatturato già prefissato a 1,5 mln con un utile stimato per Euro 600'000, non conseguito per effetto della pandemia.

L'incidenza di fenomeni esterni all'azienda, come la pandemia globale verificatasi nell'anno 2020, hanno portato Altimalti a un ridimensionamento della previsione di tale raggiungimento di fatturato, in quanto precedentemente stimato nei 2 - 3 anni successivi all'avvio della produzione, necessari al perfezionamento di un fatturato comunque solido e molto vicino all'obiettivo, di circa 1,35 mln; tale modifica della programmazione è dovuta al fatto che fatturato finale di fine esercizio si è trovato ad essere di circa la metà con un utile più che dimezzato, come riportato dal Registro sopra citato, dato dal fatto che l'azienda opera nel settore alimentare e quindi ha risentito della chiusura dei suoi principali canali di vendita.

Altro fattore da non trascurare è il rincaro energetico che la situazione attuale sta apportando: a causa di fenomeni geo politici che stanno affliggendo questo periodo, si è verificato un innalzamento dei costi di energia e elettrica e termica, fondamentali a quest'attività, che hanno portato a una rivalutazione ulteriore degli utili che, a parità di fatturato ma con costi più alti da sopportare e un Break Even Point stimato a Euro 1 mln, scenderanno sotto la soglia stimata fermandosi attorno agli Euro 500'000 al lordo delle imposte.

Una fase del programma successiva all'avvio del progetto, atta alla massimizzazione del profitto, è quella che presenta l'introduzione del commercio online direttamente nei confronti dei consumatori finali: se il piano iniziale di Altimalti è stato quello di appoggiarsi ai due canali precedentemente descritti di Horeca e Pub, al fine sia di creare utile che di far conoscere e circolare il proprio prodotto, con il consolidamento delle proprie vendite ha optato per la creazione, probabilmente finalizzata per la fine dell'anno 2022, di un mercato online direttamente raggiungibile dal proprio sito. Il piano di introdurre tale mercato ha una

doppia valenza, ossia quella della possibilità da un lato di far raggiungere ai propri prodotti il domicilio del consumatore senza che esso si senta vincolato dall'andare in locali esterni e dall'altro quella di eliminare dal ciclo di vendite il passaggio obbligato attraverso locali terzi, garantendosi così un ingresso diretto di denaro; la componente di costi che inficerà questa scelta di mercato da affiancare a quello già sostenuto finora non sarà più, quindi, il costo sottratto dall'intermediario commerciale ma si sposterà nel pagamento di una ditta di trasporti che consegnerà a domicilio le birre. Tali costi, che si stimano poter essere di circa Euro 2,00 per consegna tramite convenzioni con le apposite aziende, potranno essere assorbiti tramite possibili campagne promozionali includendo il costo del trasporto del cliente nel prezzo d'acquisto a patto di un'acquisto sufficiente al raggiungimento di una determinata somma.

Allo stato attuale, nel programma redatto da Altimalti per i successivi 5 anni, ossia nel periodo compreso tra la fondazione nel 2019 e il 2024, oggetto di revisione da parte dell'azienda causa pandemia, non vi è il volere dell'azienda di superare il limite di 10'000 HI annui per non doversi scontrare con nuovi mercati e nuove accise, quindi evitando di entrare nella GDO; ciò porta a considerare che lo sviluppo dell'azienda voglia concentrarsi prima sulla creazione di una linea di prodotti il più completa possibile e di crearsi una posizione ben determinata nel mercato corrente, per poi eventualmente decidere di affrontare l'inversione di questa tendenza ed ampliarsi.

CAPITOLO 4

4.1 ANALISI DELLE MATERIE PRIME

Nel percorso di analisi che l'elaborato è incentrato ad affrontare, si può osservare come la produzione della birra sia sostanzialmente data dall'unione di tre principali ingredienti: i luppoli, i malti e l'acqua.

Nei precedenti capitoli si è fornito già una descrizione di una parte di essi, specificandone l'apporto che essi possono dare al prodotto finito in termini di gusto.

Per quello che concerne l'incidenza di tali prodotti abbiamo visto che una buona percentuale dei costi viene impegnato dall'acquisto dei luppoli; ciò è dovuto dal fatto che per il raggiungimento di uno specifico obiettivo può essere necessario l'impiego di diverse tipologie di questa materia prima, e che possono presentare lavorazioni, e quindi costi industriali sostenuti da terzi, variabili.

Nello specifico il luppolo è un prodotto agricolo derivante da piante, e può generalmente essere utilizzato dopo breve tempo dalla sua raccolta salvo casi in cui essi vengano sottoposti a dei particolari trattamenti, come per esempio la Criogenia, al fine di farne risaltare determinate caratteristiche: questo diverso trattamento a cui il luppolo viene sottoposto crea un divario tra i costi del prodotto, passando da un possibile costo sul litro di birra che si aggira ad Euro 0,04 per un luppolo tedesco Perle che non ha subito particolari trattamenti fino a costi sul litro che sfiorano gli Euro 0,15 - 0,20 per luppoli sottoposti a tale trattamento, come per esempio un CitraCryo.

Allo stato attuale della situazione mondiale, con rincari energetici legati all'aumento dei prezzi del gas e dell'energia, il mercato del luppolo ne

risente parzialmente, in quanto frutto per la maggior parte di lavoro agricolo e poco industrializzato, con una lavorazione non indispensabile all'utilizzo del prodotto.

Fattore da considerare nel prezzo d'acquisto è quello della derivazione del prodotto: come si può rilevare dai dati presenti nell'elaborato, un luppolo tedesco può essere acquistato per circa Euro 20,00 per tre o quattro chili di prodotto, mentre un luppolo derivante da coltivazioni site nel Nord America, quindi soggette ad un trasporto più complesso e duraturo, sono acquistabili mediamente a Euro 80,00 per cinque chili, in modo da permettere al produttore di rientrarne dei costi di trasporto.

Discorso simile avviene per ciò che concerne i malti utilizzati: i malti sono generalmente derivati dalla raccolta e breve lavorazione dei cereali e sono utilizzati per la creazione iniziale del mosto a cui poi verrà aggiunta l'acqua necessaria e i luppoli, per poi procedere alla cotta della birra.

La loro incidenza sui costi è generalmente più limitata rispetto al luppolo in quanto una volta che l'azienda interessata ha individuato i malti che più si sposano con l'idea di prodotto che vuole realizzare, utilizzerà la stessa tipologia dei suddetti su tutta la linea, passando da una selezione di un paio di decine di luppoli all'utilizzo di due o tre malti per tutta la gamma; tra di essi si possono citare i malti utilizzati da Altimalti, denominati Pils Weyermann e Caharell Weyermann, che hanno un'incidenza di Euro 0,10 a litro di birra prodotta.

Terzo elemento essenziale è l'acqua necessaria per la cottura della birra e per la sua produzione: al contrario di altre realtà di produzione di bevande alcoliche, come per esempio il whisky scozzese che per legge deve attingere ad una fonte privata di acqua distinta dalle fonti degli altri produttori, il comparto della birra non necessita di tali clausole produttive; generalmente, ma anche nel caso specifico, l'apparato di

produzione si appoggia al bacino idrico locale, per poi filtrare l'acqua ricevuta tramite appositi filtri previsti nell'impianto di cotta al fine del raggiungimento della qualità di acqua richiesta, che non deve presentare impurità né quantità di cloro troppo elevate da poter compromettere il prodotto finale e la sua acidità; a scopo di controllo è necessario che il Mastro Birraio e i suoi colleghi si adoperino per un controllo costante della birra in fase di produzione al fine di garantirne la corretta fuoriuscita sul mercato. Tale mansione viene svolta tramite l'apposito laboratorio di analisi.

CAPITOLO 5

5.1 TABELLA PRINCIPALI CONCORRENTI

La seguente tabella 9 riporta i maggiori competitors di Altimalti che presentano un fatturato inferiore a Euro 1,5 mln:

Birrifici	Valore Produzione	Costi Produzione	Ebitda	Ebit	Indice Disponibilità	Indice Tesoreria	Roe (%)	Totale Attivo
Brave Srl	1.218.285	857.778	-45.003	-52.911	0,75	0,56	7,30	393.285
Dueffe Srl	603.267	498.953	-2.128	-32.788	1,40	0,42	5,10	567.894
Lariano Srl	1.225.599	690.808	382.077	285.895	1,89	1,53	42,29	1.157.959
Gaia Srl	836.190	459.990	-122.970	-215.182	0,19	0,05	/	843.177
Mastrino Srl	696.675	454.049	123.360	98.674	1,32	1,18	52,17	274.828
Bradipongo Srl	668.142	415.158	56.447	12.803	2,25	1,52	2,96	464.677
Quero Srl	1.074.699	506.761	231.291	184.137	1,71	1,47	19,32	1.315.643
Rurale Srl	1.304.905	770	294.082	224.051	3,51	3,14	24,77	1.047.788
Udinese Srl	1.012.862	734.435	-33.089	-57.899	0,51	0,21	-111	345.744
Valtellinese Srl	1.088.141	735.686	31.616	-7.589	0,62	0,38	-430	1.538.510
Brigati Srl	1.326.445	933.748	183.530	85.437	0,59	0,26	84,74	1.101.504
CDG Srl	1.001.985	675.469	143.975	9.029	5,96	3,58	0,97	1.775.647
Centoundici Srl	700.025	478.228	24.501	5.717	0,71	0,31	-56	196.241
Diegi Srl	997.999	687.883	-516	-24.152	0,34	0,16	4,62	443.795
Eastside Srl	560.950	455.280	50.133	12.136	0,91	0,46	27,49	637.179
Busalla Srl	734.300	469.598	27.439	13.944	1,16	1,04	-40	354.622

Birrifici	Valore Produzione	Costi Produzione	Ebitda	Ebit	Indice Disponibilità	Indice Tesoreria	Roe (%)	Totale Attivo
Gallehus Srl	1.324.445	775.690	117.677	68.107	0,46	0,37	135	397.680
Ibib Srl	801.508	646.103	48.161	-66.282	0,62	0,26	-12,32	1.567.877
Petrognola Srl	869.338	714.552	51.733	27.864	1,61	0,91	7,03	838.667
Luckybrews Srl	624.073	419.609	95.185	57.838	0,47	0,32	43,13	496.131
Magia Srl	566.379	346.471	130.975	36.076	1,39	0,76	21,29	546.262
Miglioverde Srl	562.790	256.214	-10.377	-40.947	0,68	0,24	122	416.175
Rebel Srl	624.246	471.542	91.382	41.637	1,07	0,56	36,06	427.586
Renton Srl	673.224	396.059	71.945	18.204	1,17	0,88	22,83	492.082
Soralam à Srl	1.262.196	937.979	68.025	9.748	1,83	1,01	11,40	898.893
Vallis Srl	826.916	762.611	9.073	-34.310	1,51	1,05	-16,59	764.644
Zusa Srl	679.382	541.491	64.024	11.324	1,64	0,45	-10,16	1.075.239

Tabella 9; I dati presenti sono offerti dallo Studio Commercialista di Altimalti, riportato in Biografia (Pag. 51)

La seguente tabella 10 riporta i maggiori competitors di Altimalti che presentano un fatturato superiore a Euro 1,5 mln:

Birrifici	Valore produzione	Costi produzione	Ebitda	Ebit	Indice Disponibilità	Indice Tesoreria	Roe (%)	Totale attivo
32 Via dei Birrai Srl	2.761.294	1.999.851	331.596	152.843	1,17	0,73	26,55	1.997.181
Salento Srl	2.745.091	2.079.770	347.354	-63.434	0,50	0,33	20,36	4.884.359
Toccalmatto Srl	2.128.925	1.257.129	494.044	360.139	1,36	0,78	13,93	2.673.268
Ducato Srls	1.951.653	2.514.800	-1.140.470	-1.588.785	1,07	0,49	111	6.646.824
Elav Srl	1.583.504	1.143.414	87.536	37.849	1,30	0,70	1,67	1.536.307
Lambrate Srl	2.462.066	1.691.454	237.767	-16.417	1,83	0,87	15,44	2.203.028

Birrifici	Valore produzione	Costi produzione	Ebitda	Ebit	Indice Disponibilità	Indice Tesoreria	Roe (%)	Totale attivo
Birrone Srl	1.558.195	1.144.988	91.300	-19.301	0,73	0,37	-0,58	1.595.607
Condivido Spa	3.116.574	2.902.963	-2.219.086	-2.898.748	0,19	0,15	-145	6.510.040
Eos Srl	3.960.103	3995.618	.110.650	-139.367	0,99	0,91	17,51	1.585.807
Compagnia della birra Srl	3.581.435	2.231.189	350.570	73.571	0,32	0,21	43,94	4.013.239
Sanvito Srl	2.097.961	1.649.979	28.671	-31.371	6,39	5,17	0,27	3.630.697
Niubru Srl	2.261.714	1.454.340	280.077	-41.141	1,26	0,59	2,62	2.512.977
Italiano Srl	2.738.720	2.114.926	158.662	14.377	1,97	1,04	3,98	2.229.114
Peloni Srl	1.500.143	641.500	681.577	358.701	4,32	3,64	-0,60	4.916.278
Pian della Mussa Srl	3.308.391	2.635.099	285.004	85.493	1,11	0,91	15,71	4.317.178
Revini Srl	2.091.206	1.690.691	161.516	41.280	1,26	0,57	11,12	2.922.865
Settimocielo Srl	3.379.291	1.824.828	345.477	123.589	0,55	0,47	9,48	2.384.861

Tabella 10; I dati presenti sono offerti dallo Studio Commercialista di Altimalti, riportato in Biografia (Pag. 51); gli indici presenti nella tabella sono stati forniti dallo Studio stesso ed hanno scopo di indicare: Indice di Disponibilità, ossia capitale circolante netto ottenibile dal rapporto tra attivo e passivo correnti; Indice di Tesoreria, ossia la disponibilità dell'azienda di far fronte ad eventi nel breve periodo, dato da somma di liquidità immediate e differite meno passività correnti; Roe, che si ottiene dividendo l'utile netto per il capitale proprio.

5.2 TABELLA INVESTIMENTI MATERIALI ED IMMATERIALI

Tabella 3:

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	COSTO (EURO)	NOTE
Impianto Cottura 20 HI automatico	200.000	Produzione massima 10'000 HI/anno - 2 cotte gg per 250 gg lavorativi

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	COSTO (EURO)	NOTE
Fermentatore isobaro 20 HI	35.000	Tempo ciclo 30 gg, per 20
Fermentatore isobaro 40 HI	50.000	Tempo ciclo 30 gg, per 10
Imbottigliatrice isobara 500 l/h completa di trasporti	70.000	
Lattinatrice isobara 500l/h completa di trasporti	81.000	
Etichettatrice e capsulatrice	13.250	
Impiantistica elettrica impianti	9.200	
Impiantistica idraulica impianti	5.440	
Refrigeratore per n°3 celle frigo	13.300	
Refrigeratore d'acqua 36 Kw	10.882	
Caldaia vapore a gas 220Kw	72.297	
Strumentazione laboratorio analisi	17.850	
Scaffalature	6.289	
Celle frigo mc 250	13.000	Capacità media di stivaggio per cella è 200HI con rotazione fissata a 30 gg
impianto decompressione CO2	2.730	
Impianto aria compressa	5.484	
Nastratrice	4,150	
Tubi linee CO2 e aria compressa	1.500	
Mulino	3.500	
Infustatrice	30.000	
Scaffalature	6.000	
Varie	5.000	

Tabella 3, presente in pag. 25 - 26; Dati offerti da Altimalti Srl

Tabella 4:

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	COSTO (EURO)	NOTE
Software Gestionale 4.0	7.000	
Design grafico e logo	15.000	
Registrazione marchio	3.000	
Costi personale	270.000 Di cui 150.000 per la manodopera e 120.000 per il gestionale	Influiscono del 18% sul fatturato annuo di Euro 1,5 mln desiderato dalla società; comprendono sia i costi di manodopera della produzione che quelli indiretti; si dividono in 10% per la manodopera e l'8% per il reparto gestionale

Tabella 4, presente in pag 27; I presenti dati sono stati gentilmente estrapolati dai bilanci di Altimalti Srl.

5.3 TABELLE COSTI PRODUZIONE E IPOTESI DI RINCARI

La seguente tabella 10 esprime i costi sopportati dall'azienda nel momento in cui i dati sono stati rilevati, ossia in una situazione di rincari energetici causa pandemia globale, quindi con un costo energetico stimato per 0,41 Euro/L:

CANALE	BIRRA	%VOL	GRADO PLATO	ACCISE	COSTO MATERIE PRIME	COSTO ENERGIA	COSTO BIRRA
Horeca	Bottiglia/ Fusto	5,7	13,3	0,20	0,43	0,41	1,04
Pub	Lattina/ Fusto	4,1	10,3	0,15	0,49	0,41	1,05

Tabella 11; Dati offerti da Altimalti Srl

A questi costi devono essere associati i costi relativi alla preparazione del prodotto finale, riassumibili nella seguente tabella per:

- Horeca (Tabella 6)

FORMA TO (L)	COSTO BIRRA	CONFEZIONAMENTO	TRASPORTO 6%	COSTO CONTENITORE	COSTO TAPPO/CAPSULA	COSTO ETICHETTA	COSTO IMBALLATO	TOTALE
0,33 Lat	0,34	0,07	0,05	0,318	0,05	0,095	0,049	0,98
0,75 Bot	0,78	0,12	0,11	0,798	0,05	0,180	0,087	2,13
24 Fus	24,93	1,30	2,21	11,70		0,205	/	40,35

Tabella 6, presente in pag. 40; Dati offerti da Altimalti Srl

- Pub (Tabella 7)

FORMA TO (L)	COSTO BIRRA	CONFEZIONAMENTO	TRASPORTI 6%	COSTO CONTENITORE	COSTO TAPPO/CAPSULA	COSTO ETICHETTA	COSTO IMBALLATO	TOTALE
0,44 Lat	0,46	0,08	0,05	0,121	/	0,191	0,025	0,93
24 Fus	25,30	1,30	2,23	11,7	/	205	/	40,73

Tabella 7 pag. 41; Dati offerti da Altimalti Srl

Il piano iniziale era stato sviluppato sul costo precedente al rialzo sopra citato, considerando i costi legati all'energia fissati per 0,28 Euro/L, esprimendosi pertanto secondo la seguente tabella 12:

CANALE	BIRRA	%VOL	GRADO PLATO	ACCISE	COSTO MATERIE PRIME	COSTO ENERGIA	COSTO BIRRA
HORECA	Bottiglia / Fusto	5,7	13,3	0,20	0,43	0,28	0,91
PUB	Lattina/ Fusto	4,1	10,3	0,15	0,49	0,28	0,92

Tabella 12; Dati rielaborati da dati offerti da Altimalti Srl

Ciò porta a declinare il risultato secondo i due canali, ottenendo per:

- Horeca (Tabella 13)

FORMA TO (L)	COSTO BIRRA	CONFEZIONAMENTO	TRASPORTI 6%	COSTO CONTENITORE	COSTO TAPPO/CAPSULA	COSTO ETICHETTA	COSTO IMBALLATO	TOTALE
0,33 Bot	0,30	0,07	0,05	0,318	0,05	0,095	0,049	0,93
0,75 Bot	0,68	0,12	0,11	0,798	0,05	0,180	0,087	2,02
24 Fus	21,84	1,30	2,21	11,7	/	0,205	/	36,8

Tabella 13; dati rielaborati da dati offerti da Altmalti Srl

- Pub (Tabella 14)

FORMA TO (L)	COSTO BIRRA	CONFEZIONAMENTO	TRASPORTI 6%	COSTO CONTENITORE	COSTO TAPPO/CAPSULA	COSTO ETICHETTA	COSTO IMBALLATO	TOTALE
0,44 Lat	0,405	0,08	0,05	0,121	/	0,191	0,025	0,87
24 Fus	22,08	1,30	2,23	11,7	/	0,205	/	37,51

Tabella 14; dati rielaborati da dati offerti da Altmalti Srl

I costi delle materie prime, come analizzati in precedenza sull'esempio di un litro di birra della categoria "Ale" saranno:

Tabella 15

LUPPOLI	COSTO	%
Perle	0,04	Circa 6
Mittelfruh	0,15	Circa 16
Centennial Pellet	0,14	Circa 14

LUPPOLI	COSTO	%
Malti	0,10	Circa 9
Totale	0,43	Circa 45

Tabella 15; Dati offerti da Altimalti Srl

CONCLUSIONI

Con il presente elaborato si è voluto analizzare lo strumento di programmazione aziendale chiamato Business Plan: nello svolgimento l'intento è stato quello di approfondire gli aspetti essenziali che lo compongono, con una particolare attenzione nelle sue peculiarità.

Tra le caratteristiche presentate si può comprendere che tale strumento abbia uno scopo di programmazione interna ed esterna rispetto ad un'azienda, ponendo l'attenzione sull'interlocutore a cui è rivolto su aspetti quanto più precisi della compagine presa in esame; tra questi punti focali risaltano:

- Presentazione
- Analisi di mercato
- Piano di marketing
- Fattibilità tecnica
- Fattibilità economico finanziaria
- Redditività
- Impatto ambientale
- Piano di sviluppo temporale

Attraverso essi si cerca di delineare un quadro il più completo possibile di un'attività, sia nel momento della sua progettazione sia nella sua attività già rodata in vista di possibili espansioni future.

Nella descrizione del Business Plan, all'interno dell'elaborato, è possibile trovare un confronto con una nuova realtà emergente nel mondo dell'industria alimentare ed operante nel settore della produzione di birra artigianale: Altimalti Srl.

Proprio grazie al tempo e alle informazione gentilmente offerte dall'azienda è stato possibile affrontare uno studio e un'elaborazione di

dati necessari allo sviluppo di un Business Plan legato alla produzione di birra e delle prospettive che riposte sul nuovo marchio Vertiga .

Dalla ricerca effettuata è stato possibile descrivere nel modo più attento la realtà creata da Altimalti Srl considerando gli aspetti essenziali legati alla produzione, alla programmazione ed alla redditività di tale azienda, evidenziandone le caratteristiche che la portano a distinguersi in un mercato di nicchia, esterno alla GDO, ma comunque presente sul mercato nazionale ed estero, quest'ultimo in maniera meno significativa; è stato quindi possibile comprendere come l'impresa sia stata strutturata al fine di conseguire un fatturato fissato di Euro 1,5 mln, tramite la produzione di una quantità definita di prodotto fissata a un massimo 10'000 HI annui; valore non casuale ma suggerito dalla necessità dell'esistenza di aliquote delle accise con percentuali superiori alla quantità definita in precedenza. Lo stesso Business Plan presentava un utile lordo ante imposte atteso che si attesta essere di circa Euro 600'000 annui.

A favore della elasticità del Business Plan, che ricordiamo avere una durata massima quinquennale si è dimostrata valida nel periodo dell'epidemia globale o avversità geo politiche, portando a una ristrutturazione della relazione stessa; nel caso di Altimalti Srl si è potuto osservare come l'incidenza dettata dalle chiusure dei locali abbia portato per un'annata al dimezzamento del proprio fatturato, rendendo così opportuna una revisione delle proprie prospettive negli anni a seguire.

A livello organizzativo è stato specificato come le mansioni siano state suddivise tra un apparato gestionale formato da due soggetti più un soggetto commerciale e il reparto produttivo che presenta un Mastro Birraio affiancato da un addetto Birraio e due soggetti addetti al magazzino ed ai trasporti.

Inoltre è possibile trovare la descrizione societaria e dei suoi componenti, che ricordiamo essere individuati in tre soggetti di cui un finanziatore, il Mastro Birraio e l'amministratore dell'azienda.

Per ciò che concerne gli investimenti, l'elaborato prende in considerazione sia l'aspetto materiale che quello immateriale che Altimalti ha dovuto finanziare al fine di creare un apparato di produzione interno e completamente funzionante, in modo da avere il controllo dell'intero ciclo di produzione del prodotto; collegandosi ad esso, è stato possibile poi esaminare le materie prime e la loro incidenza con i costi che derivano dall'acquisto e dalla lavorazione delle stesse, al fine di fornire una gamma di prodotti all'utenza finale di consumatori.

In conclusione, possiamo definire il progetto Vertiga di Altimalti Srl come una realtà in fase di sviluppo ma con le caratteristiche necessarie a ritagliarsi uno spazio concreto all'interno del mercato nel quale vuole inserirsi, con uno sviluppo ed ottimizzazione della propria produzione che nell'arco dei prossimi 3 anni dovrebbe stabilizzarsi in un equilibrio ottimale, al netto di sconvolgimenti futuri dovuti da fattori esterni, garantendo un fatturato in linea con gli standard di una buona azienda operante nel medesimo mercato; Altimalti, così strutturata, fa forza sulla qualità dei suoi prodotti e frutto dei controlli dei processi produttivi caratterizzati da una tecnologia del 4.0.

A livello personale il lavoro svolto è stato molto didattico nell'avvicinamento e nella comprensione della mansione di amministratore e dello studio che tale figura deve affrontare per massimizzare la resa della propria azienda; in particolare la ricerca dei dati e delle informazioni necessarie alla realizzazione di questo elaborato. Attraverso la loro conoscenza ho reso più vicina a me dell'importanza dell'utilizzo di strumenti consuntivi come il bilancio annuale e di programmazione come quello del Business Plan;

quest'ultimo fondamentale per un'azienda che cerca di attualizzare avvenimenti aziendali proprio di un futuro nel medio termine.

In conclusione vorrei porgere un ringraziamento ad Altimalti Srl per la possibilità ed il tempo fornitami e il Professore Roberto Dolcetto per l'assistenza e la guida nella stesura di questo elaborato.

BIBLIOGRAFIA

I dati forniti presenti nell'elaborato sono stati forniti dalla Società Altimulti Srl, via Pegoraro Capitano G., 9, Rossano Veneto (VI), Italia

I dati inerenti le ipotesi di concorrenza riportate nell'elaborato sono stati forniti dallo Studio professionale Meri Rag. Roberto, situato in Rossano Veneto (VI), Italia

Professore Roberto Dolcetto, sezione Analisi e Contabilità dei Costi 2021/2022, documento "BP Finale", pag. 3 e 4 per scaletta

