

Budget

La realizzazione del budget ha il fine di mostrare ai possibili investitori la fattibilità finanziaria del progetto Équilibre, dimostrando le sue ampie probabilità di successo non solo da un punto di vista qualitativo come si evince dal report, ma anche quantitativo.

Per la realizzazione di tale documento non è stato possibile utilizzare bilanci realizzati dalle grandi catene di distribuzione in quanto esse consolidano i risultati dei singoli punti vendita, rendendoli così inutilizzabili ai nostri fini. Abbiamo così realizzato approfondite ricerche sul web che ci hanno permesso di raccogliere le informazioni necessarie riguardanti costi e ricavi di un supermercato. Ci siamo inoltre avvalsi della collaborazione di un manager del gruppo Coop di Bologna che si è gentilmente prestato a darci utili indicazioni riguardanti il costo del personale di un singolo punto vendita ed esprimendo un parere positivo riguardante la redditività per metro quadro ed il markup utilizzati.

Il budget è stato realizzato per i primi 5 anni di attività di Équilibre in quanto un lustro rappresenta la durata comunemente utilizzata nella redazione dei business plan, di conseguenza si è deciso di utilizzare un piano quinquennale di ammortamenti per i beni il cui utilizzo avviene in più esercizi. Inoltre, è stata assunta una superficie totale del punto vendita di 1.700mq.

Come si può notare dal documento, sin dal primo anno il supermercato genererà profitti che cresceranno nel corso nel tempo. Tale crescita è dovuta in parte all'aumento del markup applicato tra il primo e il terzo esercizio, ma principalmente è giustificata dall'aumento costante dei ricavi dalle vendite. Si può osservare infatti, come il valore del ROS cresca esponenzialmente nei primi 3 esercizi e in maniera minore negli ultimi due, assestandosi sopra il 4%, a dimostrazione di un percorso di crescita efficiente da parte di Équilibre.

	1° Anno	2° Anno	3° Anno	4° Anno	5° Anno
ROS	1,57%	2,64%	4,22%	4,31%	4,42%

Principio cardine nella realizzazione del budget è stata la prudenza, ovvero si è preferito indicare ricavi più contenuti e costi più elevati nel momento in cui si è dovuto realizzare delle stime.

Infine, tale budget non prevede modalità (e quindi costi) di finanziamento del progetto, in quanto tale decisione dipende interamente dalle caratteristiche e dalla volontà degli investitori interessati al progetto, che possono utilizzare fondi propri qualora ne dispongano o richiedere un prestito bancario. Si fa comunque notare come, anche in quest'ultimo caso, i positivi risultati di Équilibre siano sufficienti al rimborso di un finanziamento bancario senza che ciò determini la creazione di perdite.

Modalità di calcolo delle diverse voci

Ricavi

Per il calcolo dei ricavi siamo partiti da un'inchiesta di GDO News (www.gdonews.it) "Le redditività dei discount sono eccellenti" nella quale si riporta come nel 2013 la redditività media nazionale della GDO è stata pari a 5.300€ per metro quadro.

In seguito abbiamo considerato tre elementi che incidono sulla redditività di uno store:

- l'assortimento;
- il posizionamento;
- l'insegna.

L'assortimento di Équilibre escluderà prodotti di primo prezzo, dedicandosi a un'offerta più specializzata verso referenze selezionate, anche se la minore offerta di prodotti quali carne e pesce (caratterizzati da un prezzo elevato) e la poca ampiezza e profondità del settore non food diminuiranno la redditività per metro quadro del punto vendita. Il luogo dove sarà aperto il punto vendita avrà un effetto positivo sulle vendite, essendo in una zona semicentrale di Milano e altamente trafficata, servita da mezzi pubblici. Infine, la brand awareness di Équilibre sarà inizialmente bassa, essendo un'insegna nuova, ma con il passare del tempo è previsto il suo incremento che influenzerà positivamente le vendite.

Si è così deciso di assumere una redditività per metro quadro del 10% sotto la media nazionale per il primo esercizio e di assegnarle una crescita annua del 5% (dovuta alla maggiore brand awareness e al continuo diffondersi dei trend legati a un'alimentazione sana), che la porti a raggiungere il valore di 5.797,96€ nel suo quinto anno di attività (109,39% rispetto alla media nazionale del 2013).

	1° Anno	2° Anno	3° Anno	4° Anno	5° Anno
Redditività per metro quadro	4.770€	5.008,50€	5.258,93€	5.521,87€	5.797,96€

Moltiplicando tali dati per la dimensione dell'area espositiva (1.020mq, il 60% della superficie totale) si sono ottenuti i ricavi annuali delle vendite.

Altre fonti di reddito, anche se di minore importanza, saranno:

- Il canone di concessione del bar pari a 1.500€ mensili;
- I ricavi dall'organizzazione degli eventi stimati in 12.000€ annui (5 eventi mensili × 20 persone ad evento × 10€ per iscrizione).

Costo del venduto

Per il calcolo del costo del venduto è stata applicata una riduzione del 37,5% al valore delle vendite per il primo anno, del 38,5% per il secondo e del 40% dal terzo esercizio in poi. Ciò è stato deciso in coerenza con la volontà di creare una base di clienti solida nel primo periodo di attività, preferendo quindi applicare un markup minore nei primi anni. Tali percentuali hanno ricevuto parere positivo dal manager Coop.

Costo del personale

Dall'intervista con il manager Coop è stato riscontrato come il costo del personale sia il secondo maggiore onere per uno store, attestandosi leggermente sopra il 15% dei ricavi di vendita. Nell'ottica di una valutazione prudenziale tale valore è stato così aumentato al 16%.

Affitto

Il costo dell'affitto di un locale commerciale che rispondesse alle esigenze di Équilibre (dimensioni e zona geografica) è stato dedotto tramite approfondite ricerche sui vari siti web delle agenzie immobiliari di Milano. In particolare sul sito www.immobiliare.it è stato trovato un annuncio di un locale commerciale non troppo distante dall'Università Bocconi di 1.500 metri quadri divisi tra area vendita e magazzino sotterraneo, al costo di 16.000€ mensili. Considerando la necessità di disporre di una superficie sullo stesso livello e più estesa, si è deciso di addebitare al budget un costo di 25.000€ mensili per la locazione dell'impianto.

Consumo elettrico

Per la stima del consumo elettrico di Équilibre ci si è avvalsi del report realizzato da Carrefour "Progetto efficienza energetica" sul sito www.fire-italia.it nel quale il consumo elettrico medio previsto di un punto vendita dell'azienda francese per l'anno 2016 viene indicato in 473 kWh/mq. Si è così deciso di fissare l'utilizzo di energia elettrica di Équilibre in 400 kWh/mq considerando le tecnologie green di cui sarà dotato. Moltiplicando tale valore per 0,1572€/kWh, il costo di un kWh applicato alle imprese commerciali (fonte: www.pmi.it), si è ottenuta la spesa annua per l'energia elettrica del punto vendita.

Totale spesa elettricità	$400\text{kWh/mq} \times 1700\text{mq} \times 0,1572\text{€/kWh} = \mathbf{106.896\text{€}}$
---------------------------------	--

Pulizie

Per quanto riguarda il calcolo di tale costo si è usufruito delle informazioni disponibili sui siti di aziende specializzate quali www.sixlands.com e www.auroracleaning.com, applicando un prezzo medio alle dimensioni di Équilibre.

Pavimentazione

Tra i lavori necessari per la realizzazione di Équilibre è stata ricompresa la pavimentazione del punto di vendita. Tramite la visione del listino prezzi del sito specializzato www.gextile.it tale costo è stato fissato a 30€/mq.

Totale spesa pavimentazione	$30\text{€/mq} \times 1.700\text{mq} = \mathbf{51.000\text{€}}$
------------------------------------	---

Carrelli e cestini

Per il calcolo del costo dell'acquisto dei carrelli e dei cestini ci si è avvalsi delle informazioni presenti sul sito www.carrelli.it. L'offerta di tale website prevede vari modelli in una fascia di prezzo dai 100 ai 200€, si è così deciso di attestarsi su una media di 150€ per articolo per un totale di 200 carrelli.

Si è inoltre osservato che il prezzo medio dei vari modelli dei cestini per la spesa è di 20€ l'uno e si è deciso di acquistarne 150.

Totale spesa carrelli	$150€ \times 200 \text{ unità} = \mathbf{30.000€}$
Totale spesa cestini	$20€ \times 150 \text{ unità} = \mathbf{3.000€}$

Scaffali e banchi frigo

Tramite lo studio della piantina del punto vendita e l'utilizzo delle relative formule geometriche si è calcolato che il punto vendita necessita di:

- 200,5 metri di scaffali;
- 9,5 metri di banchi frigo verticali per l'esposizione dei latticini;
- 31,5 metri di banchi frigo orizzontali per 5 banchi serviti (il sesto, utilizzato per la frutta, non ne avrà bisogno).

Per il calcolo dei costi di tali elementi si sono utilizzati i seguenti siti:

- www.tecnostruttureit.eu: che offre scaffali per supermercato al prezzo di 144€ per metro. Data la caratteristica forma circolare alle estremità degli scaffali di Équilibre si è deciso di aumentare questo prezzo del 20% (172,8€ per metro);
- www.allforfood.it: che offre banchi frigo verticali a 2.500€ per metro e banchi frigo orizzontali a 1.000€ per metro.

Totale spesa scaffali	$200,5\text{m} \times 172,8€/\text{m} = \mathbf{34.646,4€}$
Totale spesa banchi frigo verticali	$9,5\text{m} \times 2.500€/\text{m} = \mathbf{23.750€}$
Totale spesa banchi orizzontali	$31,5\text{m} \times 1.000€/\text{m} = \mathbf{31.500€}$

Barriera casse

Équilibre sarà dotato di 7 casse tradizionali, 2 casse self service e 4 casse Spesa Veloce. Per realizzare la stima del costo di tali acquisti ci si è rivolti:

- Al sito www.agosistem.it che vende casse tradizionali al prezzo di 2.400€ l'una;
- Al sito www.ncr.com che vende casse self service al prezzo di 16.500€ l'una.

Per semplicità il costo di una cassa Spesa Veloce è stato equiparato a quello di una semplice cassa self service, essendone il funzionamento molto simile.

Totale spesa casse tradizionali	$2.400€ \times 7 \text{ unità} = \mathbf{16.800€}$
Totale spesa casse self service	$16.500€ \times 6 \text{ unità} = \mathbf{99.000€}$

Pos scanner portatili

E' stato deciso l'acquisto di 160 pos scanner portatili necessari per l'utilizzo delle casse Spesa Veloce. Il sito www.bypos.nl offre pos portatili al prezzo di 500€ ad apparecchio.

Totale spesa pos scanner portatili	$500€ \times 160 \text{ unità} = \mathbf{80.000€}$
---	--

Insegna

Il prezzo dell'insegna del supermercato è stato calcolato in base al prezzo medio di mercato.

Arredamento bar

Per l'arredamento del bar locato nel punto vendita (area di 30 metri quadri) sono state raccolte informazioni sul sito www.aprireunbar.it che indica in 800€/mq tale costo.

Totale spesa arredamento bar	$800€/mq * 30mq = \mathbf{24.000€}$
-------------------------------------	-------------------------------------

Arredamento Experience Space

Per conoscere il costo dell'arredamento dell'Experience Space è stato analizzato il listino prezzi di Franke, azienda specializzata nel settore dell'arredamento modulabile da cucina (fornitrice del programma Masterchef). Considerando la necessità di acquisto di 20 posizioni, si è deciso di quantificare il prezzo in 1.500€.

Totale spesa arredamento Experience Space	$1.500€ \times 20 \text{ unità} = \mathbf{30.000€}$
--	---

Per gli ospiti invitati agli eventi organizzati da Équilibre si è deciso di disporre di un budget annuo di 25.000€.

Applicazione per smartphone

Seguendo i prezzi di mercato è stato indicato in 30.000€ il costo della creazione dell'applicazione per smartphone e in 10.000€ la relativa manutenzione annuale.

Costi CRM

Per la stima dei costi del software CRM si è visionato il listino prezzi del sito www.crmfacile.it. Si è scelto il servizio CRM di fascia medio-alta dal prezzo annuo di 240€ a cliente. Si è inoltre stimato che nel corso del primo esercizio 1.000 clienti aderiscano al progetto e che in futuro tale numero aumenti annualmente di 250 individui.

	Prezzo annuo per cliente	Stima clienti aderenti	Stima spesa annua per CRM
1° Anno	240€	1.000	240.000€
2° Anno	240€	1.250	300.000€
3° Anno	240€	1.500	360.000€
4° Anno	240€	1.750	420.000€
5° Anno	240€	2.000	480.000€

Marketing

Comunicazione off-store

Per il primo anno si è deciso di investire nella comunicazione off store 135.000€, somma mantenuta invariata durante il secondo esercizio. In seguito si è scelto di applicare una riduzione annua del 10% rispetto all'esercizio precedente, decisione presa considerata la minore necessità di investimenti rispetto ai primi anni. Si è inoltre scelto di distribuire tale ammontare tra le varie forme pubblicitarie secondo delle percentuali fisse.

	Percentuale	1° Anno	2° Anno	3° Anno	4° Anno	5° Anno
Giornali e Riviste di settore	47%	63.450€	63.450€	57.105€	51.394,50€	46.255,05€
Promoters e Gadget	15%	20.250€	20.250€	18.225€	16.402,5€	14.762,25€
Cartelloni	38%	51.300€	51.300€	46.170€	41.553€	37.397,70€
Totale	100%	135.000€	135.000€	121.500€	109.350€	98.415€

Sono stati inoltre previsti 15.000€ per la realizzazione dei totem pubblicitari solo per il primo anno.

Comunicazione in-store

Per la comunicazione in-store è stata prevista un spesa annua costante di 10.000€.

Ammortamenti

Ai fini di una più precisa comprensione del budget si vuole ricordare che, per il rispetto del principio della competenza economica, i beni tangibili e intangibili (applicazione per smartphone) il cui utilizzo avverrà in più esercizi sono stati sottoposti ad ammortamento quinquennale a quote costanti.

	Costo Storico	1° Anno	2° Anno	3° Anno	4° Anno	5° Anno
Pavimentazione	51.000€	10.200€	10.200€	10.200€	10.200€	10.200€
Carrelli	30.000€	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€
Cestini	3.000€	600€	600€	600€	600€	600€
Scaffali	34.646,40€	6.929,28€	6.929,28€	6.929,28€	6.929,28€	6.929,28€
Casse	115.800€	23.160€	23.160€	23.160€	23.160€	23.160€
Insegna	10.000€	2.000€	2.000€	2.000€	2.000€	2.000€
Pos Scanner Portatili	80.000€	16.000€	16.000€	16.000€	16.000€	16.000€
Banchi frigo	55.250€	11.050€	11.050€	11.050€	11.050€	11.050€
Arredamento bar	24.000€	4.800€	4.800€	4.800€	4.800€	4.800€
Arredamento Experience Space	30.000€	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€
Creazione app	30.000€	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€
Totale		92.739,28€	92.739,28€	92.739,28€	92.739,28€	92.739,28€

Tasse

Data la difficoltà di calcolare l'esatta aliquota delle tasse (IRES e IRAP) si è preferito semplificare utilizzando un'aliquota costante del 30%, valore comunque prossimo a quello reale.

Budget

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Ricavi delle vendite	4.865.400,00€	5.108.670,00€	5.364.103,50€	5.632.308,68€	5.913.924,11€
Costo del venduto	3.040.875,00€	3.141.832,05€	3.218.462,10€	3.379.385,21€	3.548.354,47€
Personale	778.464,00€	817.387,20€	858.256,56€	901.169,39€	946.227,86€
Affitto	300.000,00€	300.000,00€	300.000,00€	300.000,00€	300.000,00€
Elettricità	106.896,00€	106.896,00€	106.896,00€	106.896,00€	106.896,00€
Pulizie	60.000,00€	60.000,00€	60.000,00€	60.000,00€	60.000,00€
Manutenzione Applicazione	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€
Software CRM	240.000,00€	300.000,00€	360.000,00€	420.000,00€	480.000,00€
Margine Industriale	329,165,00€	372.554,75€	450.488,84€	454.858,08€	462.445,79€
Spese di Marketing	160.000,00€	145.000,00€	131.500,00€	119.350,00€	108.415,00€
Margine Operativo Lordo	169.165,00€	227.554,75€	318.988,84€	335.508,08€	354.030,79€
Ammortamenti	92.739,28€	92.739,28€	92.739,28€	92.739,28€	92.739,28€
Margine Operativo Netto	76.425,72€	134.815,47€	226.249,56€	242.768,80€	261.291,51€
Ricavi da canone locazione bar	18.000,00€	18.000,00€	18.000,00€	18.000,00€	18.000,00€
Ricavi dagli eventi	12.000,00€	12.000,00€	12.000,00€	12.000,00€	12.000,00€
Spese Ospiti	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€
Reddito ante imposte	81.425,72€	139.815,47€	231.249,56€	247.768,80€	266.291,51€
Imposte	24.427,72€	41.944,64€	69.374,87€	74.330,64€	79.887,45€
Risultato Netto	56.998,00€	97.870,83€	161.874,69€	173.438,16€	186.404,05€
ROS	1,57%	2,64%	4,22%	4,31%	4,42%
ROMI	105,73%	156,93%	242,58%	281,11%	326,55%

Nella realizzazione di tale prospetto i ricavi delle vendite sono stati considerati appartenenti alla gestione caratteristica, i ricavi della locazione del bar sono stati ricompresi nella gestione finanziaria e infine l'organizzazione degli eventi è stata considerata appartenente alla gestione straordinaria.