



LE SLIDE DEL CORSO · IL BUSINESS PLAN

Il mercato in numeri

Dove trovare i dati ufficiali, come trasformarli nel tuo bacino di clienti e come difendere ogni percentuale davanti a chi valuta il piano.

Corso per aspiranti imprenditori

prof.ssa Claudia Eleonora Stomeo · stampalecce.it/segmenti_di_clientela

Gli aggettivi non bastano: servono numeri

Chi valuta la tua domanda legge decine di piani. Le frasi senza numeri vengono saltate; i numeri senza fonte vengono contestati.

× COSÌ NON CONVINCe

«Il mercato del benessere è in forte crescita e c'è tanta richiesta di prodotti naturali. Molte persone della zona sono interessate.»

✓ COSÌ SÌ

«Nel raggio di 15 minuti vivono 38.000 famiglie (ISTAT). Le due erboristerie più vicine hanno chiuso l'anno con code il sabato: ho contato 40–60 clienti/ora nei quattro sopralluoghi di marzo.»

La differenza non è lo stile: è che la seconda versione **si può verificare**. In questo mazzo costruiamo i numeri del mercato, uno per uno.

Le quattro domande del mercato in numeri

Tutta l'analisi di mercato del piano serve a rispondere a queste quattro domande. Ogni risposta è un numero con la sua fonte.



1 • Quanti sono?

Le persone, famiglie o imprese che hanno il bisogno che vuoi servire: il tuo **bacino**.



2 • Dove sono?

Il territorio da cui possono davvero raggiungerti — o da cui tu puoi raggiungere loro.



3 • Quanto spendono?

Che cifra dedicano già oggi a questo bisogno, con che frequenza, in quali mesi.



4 • Chi li serve già?

I concorrenti diretti e indiretti: quanti, dove, a che prezzi, con che punti deboli.

Tre cerchi: potenziale, raggiungibile, obiettivo

Il mercato si stringe per passaggi. Ogni passaggio ha un motivo scritto nel piano — mai una percentuale «a sentimento».

Mercato potenziale

tutti quelli con il bisogno

es. tutte le auto della provincia

Mercato raggiungibile

quelli che puoi servire tu

es. le auto a 10 minuti dall'impianto

Mercato obiettivo

quelli che punti a conquistare

es. i clienti del primo anno, mese per mese

Chi valuta non contesta quasi mai il cerchio grande: contesta i **passaggi**. Per questo ogni restringimento deve avere una riga di motivazione: «passo dal 100% al 40% perché...».

Il bacino giusto dipende dal mestiere

«Quanti abitanti ha la mia città» è il bacino giusto solo per alcuni mestieri. Per gli altri conta un'altra grandezza — e c'è sempre una fonte ufficiale.

Attività	Il bacino che conta	Dove si trova
 B&B, case vacanze	Arrivi e pernottamenti turistici	Statistiche regionali sul turismo
 Autolavaggio	Parco veicoli circolante	ACI (versione per utilizzatore)
 Installatore fotovoltaico	Edifici e impianti già installati	GSE, dati catastali
 Studio grafico, servizi B2B	Imprese attive della zona	Unioncamere, registro imprese
 Ristorazione, negozi	Popolazione e famiglie, spese medie	ISTAT
 Artigianato con e-commerce	Pubblico online + mercatini e fiere	Dati di settore e di piattaforma

Nell'app la **Base statistica** ha per questo il modo «Imprese, edifici, impianti...»: il bacino si sceglie, e la scelta si motiva.

Quanto lontano arrivano i tuoi clienti?

Il territorio non è «la mia città»: è la distanza che un cliente accetta di percorrere per il tuo servizio — o che tu accetti per raggiungerlo.



Sotto casa

Bar, panificio, lavanderia: 5–10 minuti a piedi. Il quartiere è il mercato, contare porta a porta ha senso.



In auto

Autolavaggio, palestra, ristorante «di destinazione»: 10–20 minuti d'auto. Il bacino segue le strade, non i confini comunali.



Ovunque

E-commerce, videomaker, servizi da remoto: il territorio è nazionale, la concorrenza anche. Vinci per nicchia, non per vicinanza.

Per i dati ufficiali l'unità di lavoro è la **regione** (così li trovi nella Base statistica); poi restringi tu al tuo raggio reale, dichiarando come: è uno dei «passaggi motivati» del funnel.

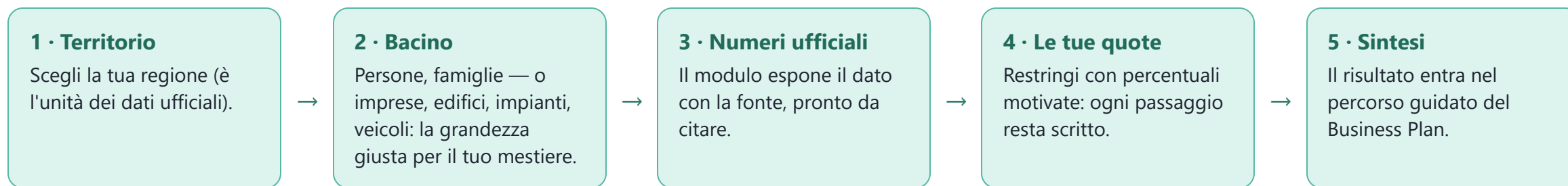
Le fonti ufficiali: cosa ti dà ciascuna

Fonte	Che cosa ci trovi
ISTAT	Popolazione e famiglie per territorio, spese medie delle famiglie, imprese e addetti, turismo.
Unioncamere / registro imprese	Imprese attive per settore (ATECO) e provincia, aggiornate ogni mese: il bacino dei mestieri B2B — e il conteggio dei tuoi concorrenti.
GSE	Impianti fotovoltaici installati per territorio: il «già fatto» da cui stimare il potenziale residuo.
ACI	Parco veicoli per provincia — nella versione per utilizzatore , che conta le auto dove circolano davvero.
Enti regionali	Turismo (arrivi e presenze), commercio, bandi e osservatori locali di settore.

La regola: nel piano ogni numero di mercato porta il nome della sua fonte e l'anno. «Fonte: ISTAT 2025» vale; «fonte: internet» squalifica.

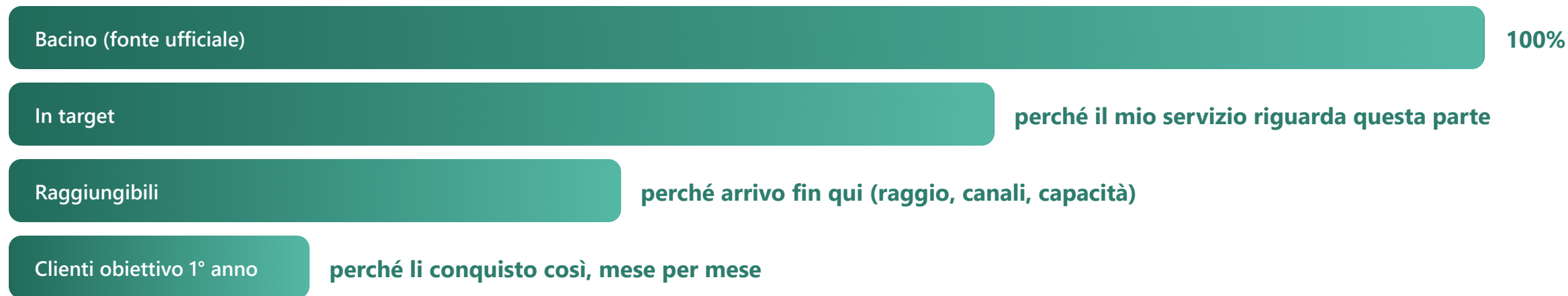
La Base statistica fa il lavoro sporco

Il modulo ti accompagna dal territorio alla sintesi pronta per il piano, con i numeri ufficiali già citabili.



Il vantaggio non è solo il tempo: è che **i passaggi restano documentati** — esattamente ciò che chi valuta vuole vedere.

Ogni percentuale ha la sua riga di motivazione



Come si scrive un passaggio

«Considero il 40% del parco auto: escludo aziendali con lavaggio convenzionato e auto che i proprietari lavano da sé (indagine su 60 automobilisti).»



Come si difende

Con una fonte, un confronto con i concorrenti («i tre impianti vicini fanno X lavaggi») o un piccolo test sul campo. Mai «secondo me».

B&B con 3 camere: i numeri in fila

Pernottamenti annui nella zona

400.000

statistiche regionali sul turismo

Quota extra-alberghiero (30%)

120.000

stessa fonte, serie storica

Nel comune del B&B (10%)

12.000

riparto per comune

Obiettivo 1° anno

600 notti

5% del bacino comunale: da difendere con canali e prezzo

1.095

notti vendibili
(3 camere × 365)

600

notti obiettivo
= 55% di occupazione

5%

del bacino comunale:
ambizioso ma difendibile

Numeri **inventati a scopo d'esempio**: nel tuo piano vanno sostituiti con le fonti della tua regione (modulo Base statistica) e confrontati con l'occupazione media della zona.

Anche i concorrenti sono un numero

«La concorrenza c'è ma noi siamo migliori» non è un'analisi. Contali, mappali, osservali: è la parte più facile da verificare — e da smentire.



Quanti e dove

Dal registro imprese (per ATECO e territorio) + mappe online. Conta anche i sostituti: per la pizzeria, pure il sushi d'asporto.



A che prezzi

Listini, menu, tariffe pubblicate: costruisci la **forbice di prezzo** della zona prima di decidere il tuo.



Con che reputazione

Recensioni: volume e contenuto. I difetti ricorrenti dei concorrenti sono la tua lista di opportunità.

Metti in tabella nel piano: nome, distanza, prezzo, punti di forza, punti deboli, **che cosa farai tu di diverso**. Cinque righe ben fatte valgono più di due pagine di discorsi.

C'è spazio per un altro operatore?



Segnali che c'è spazio

Code e attese; concorrenti pieni che non richiamano; densità sotto la media regionale; domanda che cresce (nuove residenze, turismo, cantieri); nessuno copre una nicchia specifica.



Segnali d'allarme

Locali sfitti in serie dove vuoi aprire; guerre di prezzo; densità molto sopra la media; il bisogno c'è ma nessuno paga per risolverlo (chiediti perché).

Il confronto di densità è il controllo più rapido: se nella media regionale ci sono 4 pizzerie ogni 10.000 abitanti e nel tuo quartiere sono già 9, serve una ragione forte per essere la decima. Se sono 2, chiediti se manca l'offerta — o se manca la domanda.

Poca concorrenza **non** è automaticamente una buona notizia: a volte il mercato lì non c'è. La differenza la scopri parlando con clienti e operatori, non a tavolino.

La quota si costruisce dal basso

Il modo più rapido per perdere credibilità è la quota calata dall'alto. Il modo per guadagnarla è contare da dove arrivano i clienti.

✗ DALL'ALTO (NON FUNZIONA)

«Il mercato italiano del cibo d'asporto vale miliardi: se ne prendiamo solo lo 0,1% siamo a posto.» Nessun legame tra la percentuale e la realtà: perché lo 0,1 e non lo 0,01?

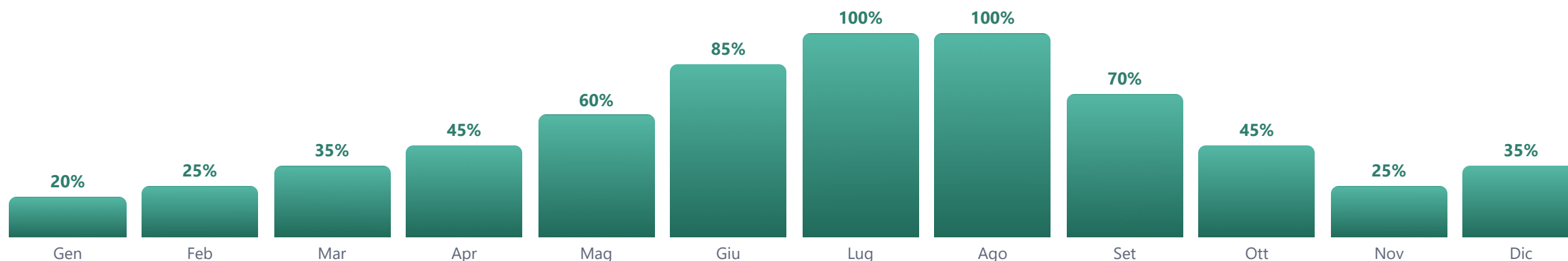
✓ DAL BASSO (FUNZIONA)

«60 coperti/giorno: 25 dagli uffici entro 500 m (3.000 addetti, ne intercetto l'1 su 120 a pranzo), 20 dal passaggio (contati 1.400 passanti/ora), 15 da consegne (2 rider, raggio 3 km).» Ogni pezzo si può verificare.

Il totale «dal basso» va poi **riconciliato col bacino**: se i tuoi 60 coperti implicano il 30% del quartiere ogni giorno, qualcosa non torna. I due metodi devono incontrarsi.

La stagionalità: il mercato non è piatto

Quasi ogni attività ha mesi pieni e mesi vuoti. Il piano deve mostrarli: la media annua paga i fornitori, ma è la cassa di febbraio che ti tiene aperto.



Esempio: domanda mensile di una ricettività turistica (100 = mese di picco). Ogni settore ha la sua curva: trovala nei dati di settore o nella stagionalità dei concorrenti.

Nel piano: ricavi **mese per mese** almeno per il primo anno, con la curva del tuo settore — non il totale diviso dodici.

Il mercato di domani: le tendenze

Aprirai tra qualche mese e rimborserai in qualche anno: conta il mercato di domani, non solo la fotografia di oggi.



Cresce

Più domanda ogni anno: il vento a favore. Ma attira concorrenti: chiediti quanto durerà e perché.



Stabile

Si cresce solo togliendo clienti ad altri: serve un vantaggio chiaro e dichiarato nel piano.



Cala

Non è vietato entrarci — ma serve una nicchia in controtendenza, e la prova che esiste.

Dove si leggono: serie storiche ISTAT e Unioncamere (il confronto con 3–5 anni fa), rapporti di settore delle associazioni di categoria, e i segnali fisici del territorio: aperture, chiusure, cantieri, nuovi flussi.

Prudenza con le mode: se il piano regge **solo** se il boom continua, non regge.

Autolavaggio: dal parco auto ai lavaggi al giorno



Numeri **inventati a scopo d'esempio**. Il confronto che conta — 15 lavaggi obiettivo contro il punto di pareggio — lo facciamo nel mazzo 3.

Gli errori che si vedono subito



Il bacino gonfiato

«64 milioni di potenziali clienti» per un negozio di quartiere: il bacino è chi può raggiungerti davvero.



Percentuali a sentimento

«Prendiamo il 10%» senza dire perché 10 e non 2. Ogni passaggio va motivato.



Fonti vaghe

«Ricerche di mercato dicono che...» Quali, di chi, di che anno? Senza nome e data non esistono.



«Non ho concorrenti»

Esistono sempre — compreso il fai-da-te e il non-consumo. Dire che non ci sono significa non aver guardato.



Il mercato piatto

Ricavi uguali tutti i mesi in un settore stagionale: chi legge capisce che non conosci il mestiere.



Dati scaduti

Numeri di 5–10 anni fa in mercati che cambiano in due. Cita l'anno e usa l'ultimo disponibile.

Il tuo mercato in numeri è pronto se...

- ✓ sai dire **quanti** sono i clienti potenziali nel tuo territorio, con fonte e anno;
- ✓ ogni restringimento dal bacino all'obiettivo ha la sua **riga di motivazione**;
- ✓ hai la tabella dei **concorrenti**: chi, dove, a che prezzi, con quali difetti;
- ✓ conosci la **stagionalità** e l'hai riportata nei ricavi mese per mese;
- ✓ la quota obiettivo regge il confronto con la **densità** e con ciò che fanno gli altri;
- ✓ i numeri del mercato **tornano** con quelli del piano economico (stessi clienti, stessi volumi).

Se una casella resta vuota, il posto dove lavorarci è il modulo **Base statistica** dell'app: territorio, bacino, quote motivate, sintesi.

La serie «Il Business Plan»

1

Introduzione al Business Plan

le fondamenta: a cosa serve, com'è fatto, cosa lo rende credibile.

2

Il mercato in numeri — questo mazzo

sei qui

3

Il modello economico

dalla domanda ai ricavi, ai margini e al punto di pareggio.

4

Il piano economico-finanziario

investimenti, fonti, prospetti e sostenibilità della rata.

5

Presentare il progetto

l'elevator pitch: il piano in due minuti.

Prossimo passo: apri la **Base statistica** nell'app, scegli territorio e bacino e costruisci il tuo funnel con le motivazioni scritte. Nel mazzo 3 lo trasformiamo in ricavi.