Giuseppe Milella
(a cura di)

Dall'idea all'impresa

Casi, problemi, soluzioni

Real Estate

FrancoAngeli

Real Estate

I testi pubblicati nella Collana "Real Estate" vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L'accettazione del testo implica l'impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove.
In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, *direttore della collana*
Andrea Ciaramella, *Politecnico di Milano*
Stefano Bellintani, *Politecnico di Milano*
Marzia Morena, *RICS Continental European Standard Board*
Tim Bennet, *University College of Estate Management, Reading*
Mario Losasso, *Università degli Studi di Napoli Federico II*
Nick Nunnington, *Real Estate Academy China*
Maria Rita Pinto, *Università degli Studi di Napoli Federico II*
Giorgio Giallocosta, *Università degli Studi di Genova*
Roberto Pagani, *Politecnico di Torino*
Ezio Micelli, *IUAV*
Flavio Boscacci, *Politecnico di Milano*
Pier Luigi Paolillo, *Politecnico di Milano*
Michele Di Sivo, *Università di Chieti Pescara*
Thomas Kinadater, *Hocschule fur Wirtschaft und Umwelt, Nurtingen Weislingen*
Fabrizio Tucci, *Sapienza – Università di Roma*
Luigi Alini, *Università degli Studi di Catania*
Silvano Curcio, *Sapienza – Università di Roma*
Maria Caserio, *Birmingham University*
Keith McKinnell, *Real Estate Academy China*
Declan Mckeown, *Dublin Institute of Technology*
Sabine Zippel, *Hochschule 21, Buxtehude*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Giuseppe Milella
(a cura di)

Dall'idea all'impresa

Casi, problemi, soluzioni

Contributi di: Giuseppe Milella, Olderico Caviglia, Giannantonio Cesi, Roberto Del Bianco, Italo Ferrante

Real Estate

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione pag. 7

Parte I – Le aziende in start up

1. Da manager delle risorse umane a imprenditrice » 11
2. Decollo leggero per la start up » 15
3. Street marketing » 19
4. Design shop » 22
5. Un centro per trattamenti post interventi estetici » 26
6. La residenza a metà terapia » 29
7. Una nicchia di servizi tra piccole e grandi imprese, di *Roberto Del Bianco* » 33
8. Fera Libens – Scarpe vegane, di *Olderico Caviglia* » 37
9. Parlandia.com, di *Olderico Caviglia* » 42
10. Il crowdfunding – Il caso Cocoon, di *Italo Ferrante* » 45
11. Elementi e conoscenze di base per lo sviluppo di start up » 49

Parte II – Le valutazioni d'impresa

12. L'impresa di servizi di ispezione per oleodotti e gasdotti – Audit interno » 57
13. I valori delle aziende da privatizzare » 63

14. Come presentarsi all'advisor degli investitori pag. 68
15. Energie biocombustibili – Il Progetto Miscanto, di *Giannantonio Cesi* » 73

Parte III – Le nuove opportunità

16. La società di ingegneria innovativa » 81
17. La carta a microprocessore » 88
18. La ricerca e lo sviluppo in aziende multicentriche » 91
19. Un prodotto immaturo » 96
20. Come nasce una Joint Venture » 100
21. Introduzione nel mercato di nuove linee di prodotto » 107
22. Il caso Unix – Affrontare un bivio strategico » 110

Parte IV – L'organizzazione aziendale

23. Project management di soccorso » 115
24. Merging & acquisition – Cosa può fare il manager? » 120
25. Il ruolo degli staff internazionali nelle grandi aziende » 123
26. I vincoli tra fornitori e clienti per la continuità di servizio » 128
27. L'impresa – Associazione di un volontariato di successo » 132
28. Le grandi commesse e i rischi del lavoro in subappalto » 138
29. Un manager comandante e maestro » 142
30. Come costruire edifici complessi in 24 mesi » 147

Parte V – La pianificazione delle carriere

31. Dimettersi o aspettare – Logiche personali in azienda » 153
32. La missione all'estero » 157
33. Le cose che il manager deve sapere prima di accettare incarichi » 161

Il Curatore e i Contributori » 165

Introduzione*

Di qui nacque che tutti e profeti armati
vinsono, e gli disarmati ruinorno.
Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, cap. VI

Questo libro contiene nella prima parte una raccolta di casi di imprese nella fase di start up, seguite dall'Associazione di Volontariato Programma Virgilio[1]. Questi sono esempi di piccole aziende in decollo o pre-decollo, che rappresentano un campione di un numero assai rilevante di iniziative di neo imprenditori presenti nell'economia produttiva italiana. Nelle parti successive del libro i casi riguardano sia eventi significativi nell'ambito di imprese affermate sia problematiche di management. In ogni caso si è cercato di mettere in evidenza circostanze, problemi e soluzioni, affinché chi vuole accelerare la sua formazione professionale come imprenditore o manager possa trarne utili indicazioni. Sono rappresentati casi in ambienti assai diversi, dalla piccola impresa alla grande multinazionale, dallo sviluppo di un'idea imprenditoriale originale alle scelte strategiche di grandi industrie. Poiché l'arricchimento professionale è direttamente collegato al numero e alla varietà delle esperienze più che al tempo in cui avvengono, si sono considerate anche situazioni che risalgono ai primordi dell'informatica, cioè delle tecniche digitali. In quel mondo industriale degli anni '60 si trovano le radici degli scenari odierni completamente dominati dalle reti, dalle comunicazioni, dalle applicazioni, dal lavoro in smart working e co-working. Nel frattempo interi settori industriali sono stati travolti dall'evoluzione delle tecnologie che gli stessi avevano presuntuosamente intro-

* Tutti i capitoli del volume, salvo dove esplicitato diversamente, sono del curatore, Ing. Giuseppe Milella.

1. Il Programma Virgilio del Rotary assiste da 20 anni con i propri soci, senior manager e professionisti volontari, i neo imprenditori nella fase di posizionamento strategico, organizzazione, pianificazione economica, avviamento. Tutti i casi presentati nella Parte I ("Le aziende in start up") e due casi presentati nella Parte II ("Le valutazioni d'impresa"), "Come presentarsi all'advisor degli investitori" e "Energie biocombustibili. Il progetto Miscanto" sono stati seguiti nell'ambito del Programma Virgilio Rotary.

dotto. Tutte le storie imprenditoriali che illustrano delle problematiche sono una fonte notevole di insegnamenti da cui si può costantemente imparare. I temi cruciali sono sempre l'organizzazione, gli uomini, il mercato, la strategia di impresa, l'innovazione, gli investimenti, l'equilibrio economico. Questi argomenti fondamentali non cambiano ma si ripetono in realtà diverse, quindi l'abilità del manager esperto sta nell'affrontare con rapidità i problemi del presente, trovando analogie con gli schemi vincenti usati nel passato e imparando da quelli negativi. Una piccola idea, una similitudine, un metodo rimasti nella memoria o tra le carte, può ispirare soluzioni interessanti. Il Principe di Machiavelli, scritto intorno all'anno 1500 ragionando sui *casi* politici e militari del tempo, insegna ancora oggi molti criteri essenziali per comprendere i comportamenti umani e delle società nei loro rapporti di forza. Per orientare la lettura, i casi sono stati raggruppati in cinque famiglie a seconda delle similitudini tra le problematiche rappresentate.

Parte I

Le aziende in start up

1 Da manager delle risorse umane a imprenditrice

1.1. Il percorso di preparazione

In tutte le aziende, dalla piccola impresa alla grande multinazionale, colui o colei che opera in una specifica funzione sviluppa con l'esperienza sempre di più le proprie capacità e competenze professionali. Nel tempo, se la cultura aziendale premia il merito, avviene che la medesima persona, diventando esperta, venga incaricata anche del coordinamento dell'unità operativa in cui si trova. Oltre alla mansione propria, che comporta una certa attività produttiva personale di beni o servizi, l'interessato coordinerà altre persone affidate a lui per conseguire i risultati previsti da quella unità operativa affidatagli. Non solo, in questo compito di coordinamento, oltre a garantire i risultati, acquisirà altre competenze come i carichi di lavoro, la qualità degli input ed output della sua fase, il costo diretto ed indiretto generato da quel segmento di produzione. A questo primo passo segue, nella dinamica di impresa, la progressiva acquisizione di responsabilità di altre attività adiacenti e connesse fino a ricoprire, alla fine, la competenza di un intero settore omogeneo come la logistica, la produzione, il marketing, l'amministrazione, la finanza, la vendita, i sistemi informativi, la sicurezza, le risorse umane, la manutenzione ecc. Il suo referente diventa il direttore generale o l'amministratore delegato. Il caso accenna alle problematiche professionali emergenti nel cambio di ruolo da responsabile operativo di un settore aziendale a imprenditore.

1.2. Promuoversi imprenditrice

Giovanna B. ha fatto carriera in azienda per meriti e capacità mostrate in uno di quei settori, quello delle Risorse Umane. Possiede un know how

indiscusso; è capace di portare un valore aggiunto nella soluzione di problemi in qualsiasi impresa dove interviene per quella macro funzione. Si può considerare un'esperta senior di livello direttivo. A un certo momento, osservando che il mercato della domanda di servizi per il lavoro appare favorevole, in lei matura l'idea di mettersi in proprio nell'area della gestione delle risorse umane, proponendosi di fare l'imprenditrice *tout court* e di mettere direttamente a frutto la sua competenza. L'idea affascina, indipendenza ed utile sono a portata di mano e quindi la manager prova ad avventurarsi, ma senza sapere bene tutto quello che l'aspetta. Giovanna B. proviene da un'esperienza settoriale consolidata nella gestione delle risorse umane, ma per condurre un'impresa occorre sapere tutto il resto, come: procurarsi i clienti, affrontare mercato e concorrenza, assicurare i ricavi, gestire i costi, condurre le persone, e non è tutto perché l'utile si trova solo a valle di tutto ciò.

Il desiderio di trasformarsi da manager ad imprenditore è piuttosto frequente. Spesso l'occasione si presenta anche come spin off di un'azienda, quando un collaboratore concorda di dimettersi ed avvia una propria attività per l'esecuzione della stessa fase produttiva dove era impegnato, che viene così passata dall'interno all'esterno in outsourcing. Per l'interessato tuttavia ciò equivale al passaggio dal navigare al riparo sottovento di un'isola, all'uscire in mare aperto, con venti, correnti, onde, scogli, altri navigatori, relitti vaganti.

1.3. Il posizionamento

L'obiettivo di Giovanna B. consiste nel creare con un partner un'azienda per offrire:

a) Servizi per le Aziende
   Formazione e training – Coaching – Consulenza strategica – Gestione paghe e Diritto del lavoro.
b) Servizi per Privati
   Offerte di lavoro – Formazione e training – Coaching individuale – Consulenza di sviluppo professionale.

1.4. La scoperta

Il primo impatto che subisce l'aspirante imprenditrice, anche se non è in trance imprenditoriale – come talvolta accade a coloro che cercano subito finanziamenti a testa bassa – è di tipo psicologico: viene a scoprire che la

preparazione che ha nel proprio settore, solida, consistente e fondamento della convinzione di saper fare bene il proprio lavoro, risulta insufficiente per fare impresa. Le mancano tre quarti delle conoscenze necessarie ad operare con successo:

– come e da chi acquisire ordini e ricavi;
– come gestire costi diretti ed indiretti;
– come organizzare tempo e risorse per produrre;
– come assicurarsi l'utile.

Il caso in questione però mostra la futura imprenditrice, culturalmente preparata e presto fattasi consapevole di questo handicap, intraprendere un cammino di formazione e di studio dei *fondamentali d'impresa*. A questo aggiunge la decisione di assicurarsi l'accompagnamento manageriale di un esperto, sotto forma di tutorship fornito da un'associazione di volontari. Il metodo che comincia a seguire comprende i passi tipici dell'imprenditore consapevole, cioè:

– come trovare, avvicinare e conquistare i clienti (programma di marketing);
– come definire il catalogo e il listino dei servizi (programma delle risorse);
– come elaborare delle offerte-tipo con costi, prezzi e margini;
– come stimare i ricavi dei primi anni;
– come dimensionare le risorse per svolgere i lavori;
– come valutare costi diretti e di struttura per minimizzarli;
– come fare un bilancio previsionale che sia anche un obiettivo operativo;
– come valutare il capitale necessario per arrivare al breakeven point.

1.5. La pianificazione

Ogni argomento rappresenta un capitolo nuovo per l'imprenditrice: tutti aspetti operativi ed obiettivi intermedi in più da curare. Tuttavia eseguendo questa pianificazione e programmazione, essenziali per tracciare la rotta ed assicurare la sostenibilità dell'impresa, ha iniziato a conoscere i *fondamentali* da osservare, trasformandosi man mano da professionista in imprenditrice in possesso di tutti i riferimenti per la navigazione. Infatti, con una buona programmazione ed analisi delle cose da fare, acquisisce anche la necessaria sensibilità verso tutti i costi da affrontare, con i relativi pesi, da mettere nel bilancio di previsione. In questo modo può mettere subito in evidenza le particolari criticità per una start up, che sono: il capitale iniziale, il cash flow, i primi ricavi, i costi di struttura. Questi punti di rischio fanno soccombere la maggior parte delle start up contemporanee.

1.6. La cultura aziendale

Molti candidati imprenditori, pur esperti nei propri settori di competenza, coltivano l'illusione che la sola conoscenza posseduta della tecnologia o del processo basti loro a fare impresa. Occorre competenza e visione a 360 gradi, nonché la capacità di individuare i potenziali pericoli e le opportunità che di continuo si rinnovano e che sono a portata di mano, anche della concorrenza. Una delle prime constatazioni per l'imprenditrice è che neanche le relazioni personali più promettenti come amicizie, conoscenze o promesse varie, portano necessariamente a degli affari.

Le amicizie possono eventualmente aiutare come referenze per essere presentati nel mercato di riferimento. Possono essere vantaggiose le precedenti relazioni professionali della neo imprenditrice con i potenziali clienti, le testimonianze di affidabilità, le esperienze comuni con colleghi, le collaborazioni. In una parola la buona reputazione personale. Quello che cattura il cliente è offrire una prestazione che risolva le sue necessità, il prezzo, l'affidabilità, la consistenza del fornitore. L'imprenditrice capisce anche che nessun cliente è garantito per sempre, non è una rendita, e una volta acquisito va coltivato come un pezzo del patrimonio aziendale. La trasformazione qui riassunta, da professionista ad imprenditrice attraverso un'attenta applicazione del metodo, si concluse con il successo della nuova azienda, anche per la capacità e la tenacia della protagonista, pur in un momento difficile dell'economia. Anche la cultura aziendale acquisita in precedenza ha certamente contribuito ad accelerare la partenza, una volta capiti gli innumerevoli vincoli che ha l'imprenditore. Il neo imprenditore che non dispone di una minima esperienza aziendale incontra certamente più difficoltà.

2 Decollo leggero per la start up

2.1. Come partire

Alessandro V.[1] giovane e brillante neo imprenditore, esperto conoscitore delle potenzialità dell'informatica di oggi, aveva maturato l'idea di sviluppare, distribuire e vendere un programma applicativo sofisticato per lo studio delle correlazioni tra le vendite di certe categorie di prodotti, delle preferenze e delle consuetudini dei clienti. Da questi elaborati statistici i potenziali clienti, produttori e distributori avrebbero potuto derivare le strategie per diversificare il catalogo, aumentare l'offerta e il volume delle vendite soprattutto ai propri clienti. Il curriculum accademico e post accademico di Alessandro era molto solido, e in particolare la confidenza nelle proprie capacità imprenditoriali proveniva da una decina d'anni di esperienza nel dipartimento di pianificazione strategica di una importante multinazionale. Il programma operativo che aveva elaborato per la propria start up era chiaro: come primo passo intendeva disporre di uno spazio di lavoro e attrezzarlo, quindi arruolare alcune persone di estrazione informatica (studenti, stagisti o collaboratori a termine) e metterle a sviluppare l'applicazione pensata. Con questo approccio però avrebbe cominciato a spendere da subito parte del capitale in costi di struttura, quando invece il prodotto era ancora interamente solo nella mente dell'inventore. Non esistevano né una versione prototipale del programma che desse prova delle funzionalità, né le specifiche scritte su cui far lavorare i programmatori. Quindi risultava poco conveniente sostenere qualsiasi costo iniziale di struttura quando il lavoro di progettazione e sviluppo del software poteva essere personalmente svolto dall'inventore col suo computer a casa propria. A questo rischio si

1. Alessandro V. è attualmente membro della Task Force per l'Intelligenza Artificiale per l'Italia Digitale e Presidenza del Consiglio.

doveva aggiungere anche l'incertezza circa il gradimento del mercato. La raccomandazione di un senior manager trovò orecchie disponibili, l'allestimento della struttura venne rinviato eliminando inutili costi fissi, mentre Alessandro cominciò a costruire il suo prodotto applicativo impiegando sostanzialmente solo il proprio tempo.

2.2. Affrontare il mercato

Quando l'applicazione fosse stata dimostrabile, l'imprenditore ne avrebbe fatto una presentazione a persone di fiducia competenti per raccogliere i primi pareri. Senza altri costi e con la concentrazione personale dell'ideatore sullo sviluppo, dopo alcuni mesi fu disponibile la prima versione dell'applicazione, di cui si potevano cogliere subito notevoli caratteristiche di interesse per produttori e distributori di prodotti di consumo durevoli. Il prodotto esisteva, era dimostrabile ai potenziali compratori, e quindi da quel momento poteva partire l'azione di marketing per saggiare il gradimento e stabilire il prezzo. Alessandro doveva assumere la veste di venditore. Come primo passo cruciale per l'imprenditore si trattava di affrontare il primo potenziale cliente, non più con l'importante biglietto da visita della multinazionale alle spalle, ma con le sole capacità proprie e la dimostrazione delle funzionalità del programma offerto. Concretamente si doveva convincere il primo cliente a fare da cavia nell'installare l'applicazione, avendo come prospettiva il ritorno economico dell'aumento delle sue vendite. Essere i primi a utilizzare gli strumenti nuovi che le tecnologie permettono, è una situazione classica che gli imprenditori illuminati e coraggiosi affrontano. Però, sapendo che essere i primi sperimentatori comporta qualche rischio, il tipico cliente *pilota* pretende delle condizioni economiche di acquisto più favorevoli nel prezzo, nell'assistenza ecc.

2.3. Il negoziato

Nella preparazione dell'incontro col primo potenziale cliente, Alessandro elaborò qualche tattica simulando la trattativa con un interlocutore nella parte del cliente, in modo da trovarsi preparato al negoziato. Gli argomenti di presentazione prevedibili furono la credibilità e le esperienze precedenti dell'imprenditore, le prestazioni del prodotto, i vantaggi competitivi che avrebbe portato agli affari del cliente, la disponibilità, i tempi di avviamento, l'assistenza. Quando fu fatta la presentazione al cliente e con la favorevole impressione data dalle prestazioni, con le assicurazioni di rito, il discorso dovette finire sulle condizioni economiche della fornitura.

Il cliente, consapevole della sua posizione di vantaggio, chiese uno sconto molto pesante. Tutto ciò era stato previsto nella simulazione del colloquio fatta in precedenza con lo sparring partner. Con una credibile esposizione dei costi che erano stati realmente sostenuti per lo sviluppo, con l'evidenza che non vi era nessun margine di guadagno e che al di sotto di quel prezzo non si sarebbe trovato niente sul mercato, Alessandro – imprenditore/venditore – mise sul tavolo una sua contropartita allo sconto richiesto. La mossa era stata preparata in precedenza: il cliente, che nel proprio mercato rappresentava un marchio di riferimento, avrebbe dovuto consentire di essere citato come referenza nelle comunicazioni commerciali dell'imprenditore. Andò così come previsto. Oramai c'era il primo cliente, c'erano dei ricavi all'orizzonte, si poteva cominciare a sostenere i costi necessari per la commessa e per il marketing. Insieme all'azione di marketing, poteva allora partire il lavoro di completamento necessario per la personalizzazione, l'avviamento operativo presso il cliente, presumibilmente da farsi a cura dei collaboratori.

2.4. Il contenimento degli start up cost. Un problema ricorrente

Diversamente dall'ipotesi che era stata fatta in partenza risultavano eliminati i costi che si sarebbero dovuti sostenere per la logistica e per le collaborazioni, nell'incertezza di affrontare un periodo indefinito senza ricavi. Lo stato iniziale dello sviluppo del progetto e l'incertezza sul gradimento del mercato suggeriva di non anticipare costi improduttivi. Il percorso alternativo seguito, dopo una serie di considerazioni di semplice concretezza, permise un logico risparmio del capitale iniziale che era stato messo a disposizione. Dopo pochi mesi l'impresa di Alessandro era già presente in una importante fiera del settore.

Il problema che si riscontra nella maggior parte delle aziende in start up è quello della cattiva programmazione ed impiego delle risorse finanziarie necessarie (il capitale iniziale). Esso deriva dalla poca competenza del neo imprenditore in merito alla gestione economica dell'impresa e in particolare nella scarsa capacità di simulare ciò che avverrà concretamente in termini di costi che sono certi subito e di ricavi che sono incerti nelle quantità e nei tempi. Le conseguenze sono che già a metà del periodo di start up, coincidente questo per lo più col raggiungimento del pareggio tra ricavi e costi, i fondi sono esauriti e molto spesso tutto quello che è stato investito va perduto se non si provvede al reperimento di altri capitali. Occorre prevenire che questo accada con una pianificazione economica di base sulle variabili fondamentali, con una accurata previsione e con il

controllo dei costi da sostenere nel periodo iniziale di avviamento. Ciò è utile anche perché si possa dare un *valore* al lavoro svolto per lo sviluppo del progetto e affinché, a futura memoria, lo si possa considerare in quota capitale quando si dovesse andare alla ricerca di nuovi investitori. L'altro problema ricorrente nelle start up è la carenza di esperienza di conduzione di azienda a proposito di management e deleghe. A questo occorre rimediare con degli affiancamenti temporanei possibilmente di senior manager con una solida formazione aziendale. Assicurare la vicinanza di queste figure ai neo imprenditori è soprattutto oggi compito di istituzioni pubbliche e private. Queste mostrano opportunamente molto impegno e fanno a gara nel sostenere la nuova imprenditoria, aiutando finanziariamente la nascita di numerose start up, ma spesso trascurano di verificare se queste abbiano le capacità e la preparazione per affrontare la difficile fase di decollo.

3 Street marketing

3.1. L'evento

Milano, in piazza Cinque Giornate sotto l'obelisco della Vittoria in un pomeriggio estivo, un gruppetto di danzatori in costume balla un brano musicale latino americano su una piccola pedana circondata da altoparlanti, cartelloni variopinti, manifesti pubblicitari. Tutto per attirare l'attenzione su un esercizio commerciale distante pochi metri, all'inizio di corso di Porta Vittoria. Il traffico scatta al verde (per attraversare la piazza) meno rabbiosamente del solito, per guardare l'esibizione di questi professionisti che si ripete ogni cinque minuti per circa un'ora. Una telecamera dall'alto di un grande negozio riprende il piccolo show, per documentare il *prodotto* pubblicitario.

3.2. L'obiettivo

Quanti, passando, avranno ricordato il nome del negozio che si è fatto pubblicità con quel balletto? Avranno capito i prodotti che venivano offerti? Quanti andranno a visitarlo e quanti compreranno? A quest'ultima domanda il proprietario potrà rispondere solo dopo diverse settimane, verificando se ci sarà stato uno scatto all'insù delle vendite rispetto al fatturato degli anni precedenti e nello stesso periodo. Dunque come in ogni iniziativa, evento, campagna di marketing, il risultato non è prevedibile a priori. Al contrario, il piccolo spettacolo di *street marketing*, ideato e così professionalmente preparato dalla giovane coppia di imprenditrici coreografe, aveva comportato diversi costi la cui copertura non poteva che ricadere sul prezzo richiesto al negozio committente di quella pubblicità. Il quale però, date le modeste dimensioni di affari, non se lo poteva permettere e