

Esempio compilato: brief per partner di ricerca o consulente strategico

Domidea Srl, valutazione dell'ingresso diretto nel mercato tedesco | versione 1.0 del 14 ottobre 2026

Esempio illustrativo. Domidea Srl è un'azienda fittizia che produce arredi e complementi di design per la casa. Numeri, nomi e risultati sono inventati a scopo didattico: servono a mostrare il livello di dettaglio atteso, non sono dati reali. Ogni risposta indica se l'informazione è verificata, un'ipotesi da validare o una decisione aperta.

Voce	Contenuto
Azienda e progetto	Domidea Srl, analisi per decidere se aprire una filiale commerciale in Germania
Referente	Direttore commerciale export
Data e versione	14 ottobre 2026, versione 1.0
Uso del brief	Gara tra tre società di ricerca e consulenza

1. Base comune

Contesto

Chi siete, cosa offrite, con quale modello di business? Da quale situazione nasce la necessità del progetto?

Domidea Srl progetta e produce arredi e complementi di design per la casa: sedute, tavoli, librerie, lampade e oggetti decorativi. Fondata nel 1987, ha sede e stabilimento in Brianza, 92 dipendenti e un fatturato 2025 di 21,4 milioni di € (EBITDA 9%). Vende per il 58% all'estero (Germania, Francia, Benelux, Paesi nordici) attraverso 380 rivenditori attivi, di cui 140 in Italia; il canale contract (hotel e residenze) pesa il 17% e l'e-commerce diretto, avviato nel 2023, il 6%.

La Germania è il primo mercato estero: 3,9 milioni di € nel 2025 tramite un distributore esclusivo e 62 rivenditori. Il contratto di distribuzione scade il 31 dicembre 2027.

Stato: verificato

Problema o opportunità

Che cosa volete risolvere o cogliere? Quali evidenze avete già raccolto?

Le vendite in Germania sono ferme da 3 anni (+1% medio annuo) mentre in Francia crescono dell'8%. Non sappiamo se il limite sia il distributore, il prezzo (+18% rispetto all'Italia dopo i margini) o la notorietà.

Stato: verificato per i dati; cause da verificare

Obiettivi

Quali risultati vi aspettate, in quale ordine di priorità? Separa gli obiettivi di business e gli obiettivi di progetto. Formulate ogni obiettivo in modo SMART: specifico, misurabile (con numeri e valori di partenza), raggiungibile, rilevante per l'azienda e con una scadenza.

Obiettivi di business (che la decisione dovrà rendere possibili):

Obiettivo	Indicatore	Valore di partenza	Target	Scadenza
1. Crescita	Fatturato Germania	3,9 milioni di €	5,5 milioni di €	31 dicembre 2029
2. Copertura	Rivenditori attivi in Germania	62	100	31 dicembre 2029

Obiettivi di progetto (cosa deve produrre l'analisi):

Obiettivo	Indicatore	Valore di partenza	Target	Scadenza
1. Individuare le cause della stagnazione in Germania, verificando il ruolo della distribuzione, del prezzo e della notorietà del brand.	Completamento dell'analisi delle tre ipotesi, con evidenze e priorità d'intervento.	Vendite in crescita media dell'1% annuo; cause non verificate.	Analizzare tutte e 3 le ipotesi attraverso dati di vendita degli ultimi 3 anni, confronto prezzi con almeno 5 concorrenti e almeno 15 interviste a rivenditori tedeschi.	Entro 8 settimane dall'avvio.
2. Identificare le opportunità di ampliamento della rete commerciale tedesca.	Numero di potenziali rivenditori qualificati e aree territoriali prioritarie individuate.	62 rivenditori attivi; potenziale di espansione da valutare.	Individuare almeno 40 potenziali rivenditori coerenti con il posizionamento e selezionare le 3 aree geografiche con maggiore potenziale.	Entro 10 settimane dall'avvio.
3. Definire la strategia distributiva da adottare alla scadenza del contratto di esclusiva.	Numero di scenari confrontati e consegna della raccomandazione finale.	Contratto in scadenza il 31 dicembre 2027; alternative non ancora valutate.	Confrontare 3 scenari (rinnovo, nuovo distributore, gestione diretta o mista), stimando per ciascuno ricavi, margini, costi e rischi su un orizzonte di cinque anni dall'avvio della strategia, e presentare una raccomandazione con piano operativo.	Entro 12 settimane dall'avvio e almeno 6 mesi prima della scadenza contrattuale.

Stato: verificato per scadenze e valori di partenza; target di business da validare con l'analisi

Destinatari

Chi sono i vostri clienti target, utilizzatori e altre persone coinvolte nella scelta?

Destinatari dell'analisi: consiglio di amministrazione (5 persone), direttore commerciale export. Soggetti da studiare: rivenditori tedeschi, architetti, clienti finali, distributore attuale.

Stato: verificato

Mercato e competitor

Quali sono i fattori di scelta che i vostri clienti considerano quando devono scegliere un prodotto? Elencali dal più importante al meno importante

Quali concorrenti e alternative considerano i clienti? Per quali ragioni vi confrontano?

Fattori di scelta in Italia (da verificare in Germania):

Posizione	Fattore di scelta	Fonte
1	Estetica e coerenza con l'arredo esistente	Interviste a 24 rivenditori, 2026
2	Qualità percepita dei materiali e delle finiture	Recensioni e-commerce (612 analizzate)
3	Tempi di consegna certi	Reclami 2025: 31% riguarda ritardi
4	Prezzo coerente con la fascia medio alta	Listini concorrenti, rilevazione interna
5	Firma del designer e storia del prodotto	Sondaggio clienti finali, 410 risposte

In Germania competono due marchi italiani con filiale diretta e tre produttori locali di fascia simile.

Stato: ipotesi per l'ordine dei fattori in Germania

Brand

Posizionamento, promessa, tono, identità: quali linee guida esistono già?

Posizionamento: design italiano accessibile, fatto per durare. Va valutato se funziona anche in Germania o va adattato.

Stato: aperto

Evidenze

Quali risultati di discovery, interviste, dati interni ed esterni, osservazioni, feedback e materiali visivi potete condividere?

- Vendite per rivenditore 2019-2025
- Report trimestrali del distributore
- Prezzi al pubblico di 40 prodotti concorrenti rilevati in 6 città
- Note di 3 fiere con 210 contatti

Stato: verificato

Allegati di riferimento: export vendite, rilevazione prezzi

Perimetro di lavoro

Quali attività sono incluse ed escluse? Quali dipendenze e contributi interni sono previsti?

Incluso: analisi desk, interviste, visite in negozio, scenari economici, raccomandazione. Escluso: ricerca di personale, consulenza legale e fiscale sulla filiale.

Stato: verificato

Elaborati da consegnare

Cosa va consegnato, in quali formati e quantità, con quale livello di sviluppo?

Elaborato	Formato	Quantità	Livello di sviluppo
Piano di ricerca	Documento	1	Progetto definitivo / da approvare
Risultati intermedi	Presentazione	1 incontro	Concept / bozza di lavoro
Rapporto finale e scenari	Presentazione e foglio di calcolo	1 + modello economico	Esecutivo / pronto all'uso
Sintesi per il CdA	Documento	massimo 5 pagine	Esecutivo / pronto all'uso

Vincoli

Scadenze, requisiti tecnici, organizzativi e normativi pertinenti.

- Avvio entro il 5 febbraio 2027; analisi delle cause entro 8 settimane, opportunità commerciali entro 10 settimane e raccomandazione finale entro 12 settimane, comunque non oltre il 30 aprile 2027
- Riservatezza: il distributore non deve sapere dell'analisi fino a gennaio 2027
- Interviste in tedesco, con registrazioni solo previo consenso

Stato: verificato

Responsabilità

Chi è il referente? Chi va coinvolto? Chi approva il risultato finale?

Referente: direttore commerciale export. Coinvolti: amministrazione per i dati economici. Approvazione: amministratore delegato, poi CdA.

Stato: verificato

Verifica

Come avverranno revisioni e accettazione? Quali indicatori monitorerete?

Approvazione del piano di ricerca prima delle interviste; controllo delle fonti a campione; accettazione con la presentazione al CdA.

Stato: verificato

Misurazione: il rapporto deve rendere rintracciabili fonti, metodo e ipotesi per ognuno dei tre scenari, su cinque anni dall'avvio della strategia. I 40 potenziali rivenditori sono contatti qualificati da valutare, non si sommano automaticamente ai 62 attivi. I target di fatturato e copertura al 2029 sono obiettivi di business da validare con l'analisi, non risultati garantiti dal consulente.

2. Approfondimenti specifici

Decisione da supportare

Quale decisione dovrà prendere l'azienda?

Scegliere entro maggio 2027 tra: rinnovare il distributore, cambiare distributore, adottare una gestione diretta o mista (valutando anche una filiale).

Stato: verificato

Domande da chiarire

Quali domande deve chiarire l'analisi?

- Perché le vendite non crescono?
- Quanto valgono il mercato e la fascia di prezzo in cui operiamo?
- Quanto costerebbe e in quanto tempo si ripagherebbe una filiale?

Stato: verificato

Ipotesi da verificare

Quali ipotesi interne vanno confermate o smentite?

- Il prezzo più alto del 18% riduce le vendite
- Il distributore copre bene solo 3 regioni su 16
- Gli architetti tedeschi conoscono poco il marchio

Stato: ipotesi

Informazioni già disponibili

Cosa sapete già, con quale affidabilità?

Dati di vendita affidabili; dati di mercato solo da fonti pubbliche generiche; nessuna ricerca sui clienti finali.

Stato: verificato

Mercati e segmenti

Quali mercati e segmenti analizzare?

Germania; segmenti rivenditori di arredo di fascia medio alta, contract alberghiero, e-commerce.

Stato: verificato

Accesso a clienti e stakeholder

Chi potrà essere intervistato?

Contatti di 62 rivenditori attivi e 35 ex rivenditori; 210 contatti di fiera; distributore solo da gennaio 2027.

Stato: verificato

Profondità dell'analisi

Esplorativa o di dettaglio?

Di dettaglio per la parte economica, esplorativa per i clienti finali.

Stato: verificato

Output per la decisione

Quali output servono per decidere?

Confronto dei 3 scenari su cinque anni dall'avvio della strategia: investimento, ricavi, margine, rischio, tempi di ritorno.

Stato: verificato

Budget

Qual è il budget disponibile per il progetto? Indicate un importo, anche indicativo, o una fascia.

35.000-45.000 € esclusa IVA, spese di viaggio escluse.

Stato: verificato

N.B. Senza un'indicazione di budget, molte agenzie e professionisti non prendono in carico il brief. Per questo l'esempio indica sempre un importo o una fascia.

3. Allegati visivi

Per ogni immagine indicate cosa mostra, perché è rilevante e quale indicazione offre al progetto. Specificate se è un'evidenza (raccolta nella realtà) o un riferimento stilistico (da non copiare). Segnalate le immagini generate con l'AI come illustrazioni di un'ipotesi.

N.	Cosa mostra	Perché è rilevante	Evidenza o riferimento
1	Mappa dei rivenditori tedeschi attivi	Mostra la concentrazione in poche regioni	Evidenza
2	Foto dell'esposizione Domidea in 4 negozi tedeschi	Spazio dedicato e qualità della presentazione	Evidenza
3	Grafico vendite 2019-2025 Germania e Francia	Rende evidente la differenza di crescita	Evidenza

Il brief non sostituisce contratto e proposta economica: li prepara, rendendo chiaro su cosa ci si sta accordando.