

FARE IMPRESA
MODULO 1 – L'IDEA
QUADERNO DI LAVORO

1. Racconta la tua idea

Descrivi la tua idea indicando come è nata e in cosa consiste. Racconta cosa vuoi vendere, a quali categorie di soggetti e dove sono localizzati. Dove vorresti avviare la tua iniziativa e perché. Chi vorresti coinvolgere nella sua realizzazione.

2. I bisogni da soddisfare

Indica per ogni categoria di potenziali clienti che hai individuato, quali sono i bisogni che esprimono. Utilizza la scala da 1 a 4 per specificare quanto ciascun bisogno è ritenuto importante dai diversi tipi di clienti.

Sulla base della graduatoria dei bisogni risultante per tipo di cliente, prova ad abbinare ad ognuno di essi i servizi, tra quelli che pensi di erogare, che ti sembrano meglio in grado di rispondere alle loro esigenze.

BISOGNI	PORTATORI DEI BISOGNI/DESTINATARI SERVIZI																			
	Clienti A				Clienti B				Clienti C				Clienti D				Clienti E			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
bisogno 1																				
bisogno 2																				
bisogno 3																				
bisogno 4																				
bisogno 5																				
SERVIZI ABBINATI	1.....				1.....				1.....				1.....				1.....			
	2.....				2.....				2.....				2.....				2.....			
	3.....				3.....				3.....				3.....				3.....			
	4.....				4.....				4.....				4.....				4.....			
	5.....				5.....				5.....				5.....				5.....			

3. L'offerta

(Tab. 1.a - La matrice prodotti mercato)

Sulla base dei risultati della tabella precedente, indica segnando gli opportuni incroci, quali servizi/prodotti pensi di offrire ai diversi tipi di clienti o aree d'affari. Usa la scala seguente per sottolineare l'interesse che ciascun servizio presenta per le diverse tipologie di clienti a cui si rivolge.

x = mediamente interessante

xx = interessante

xxx = molto interessante

AREA D'AFFARI SERVIZI	AREA D'AFFARI 1	AREA D'AFFARI 2	AREA D'AFFARI 3	AREA D'AFFARI 4	AREA D'AFFARI 5
SERVIZIO 1					
SERVIZIO 2					
SERVIZIO 3					
SERVIZIO 4					
SERVIZIO 5					
SERVIZIO 6					
SERVIZIO 7					
SERVIZIO 8					

4. Gli imprenditori/promotori

Analizza il tuo profilo personale e quello degli altri soggetti, se presenti, che compongono il gruppo dei promotori, e valuta la coerenza delle competenze, attitudini ed esperienze possedute da ognuno di essi con l'avvio di un'iniziativa analoga alla tua.

Se pensi di non riuscire ad essere oggettivo nel giudicarti, fatti aiutare da un amico.

- A. Per cominciare, scrivi/scrivete il tuo **curriculum vitae**, cercando, in particolare, di fare emergere gli elementi di coerenza tra la tua formazione, le esperienze che hai maturato, e l'iniziativa che intendi avviare.

Dati anagrafici	Nome e cognome	
	Data di nascita	
	Indirizzo di residenza	
	Recapiti telefonici	
	Indirizzo e-mail e	
Formazione	Diploma	

	Conseguito il	
	Votazione	
	Laurea	
	Conseguita il	
	Votazione	
	Corso di formazione	
	Qualifica ottenuta	
	Data	
Esperienze di lavoro	Attuale occupazione	
	Azienda/ente...	
	Durata	
	Altre esperienze di lavoro	
	Azienda/ente	
	Durata	
	Altre esperienze di lavoro	
	Azienda/ente	
	Durata	
Altre informazioni	Conoscenze informatiche	
	Lingue conosciute e livello	
Hobby e interessi		

- B.** E adesso vediamo se avete la stoffa degli imprenditori!
 Valuta in che misura possedete le qualità proprie del bravo imprenditore e quelle che abbiamo individuato in modo specifico per il settore di riferimento. Vi servirà a fare una prima valutazione circa la solidità e l'adeguatezza del gruppo imprenditoriale.

In caso di ditta individuale, procedere ad un'autovalutazione delle competenze possedute, compilando solo la prima colonna dello schema sottostante relativa al promotore imprenditore.

IN CHE MISURA LE POSSEDETE	Promotore 1				Promotore 2				Promotore 3				Promotore 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ATTITUDINI E QUALITÀ IMPRENDITORIALI GENERALI																
Capacità di relazione																
Sopportare il rischio																
Capacità organizzativa																
ATTITUDINI E QUALITÀ DELL'IMPRENDITORE																
Motivazione																
Flessibilità																
Networking																

5. Perché dovresti avere successo?

Quali sono gli elementi di innovazione che caratterizzano la tua offerta? Perché ritieni che potrebbero interessare i tuoi potenziali clienti?

ASPETTI INNOVATIVI DELL'INIZIATIVA	VANTAGGI PER I PORTATORI DEI BISOGNI/ DESTINATARI
1	
2	
3	
4	

1. L’analisi del macro-ambiente

Riepilogare i risultati dell’analisi del macro-ambiente, indicando gli aspetti che consideri più interessanti per la progettazione dell’impresa.

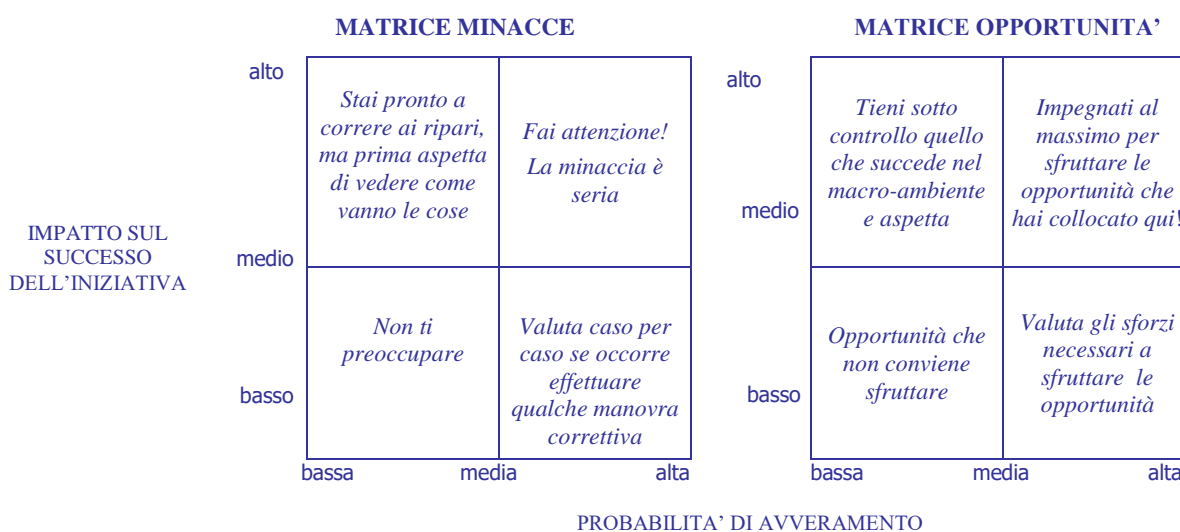
(Esempio: gli aspetti demografici, la normativa, la situazione politica, il contesto sociale, gli aspetti economici, la tecnologia, le caratteristiche della comunità locale, il contesto culturale, le politiche degli Enti pubblici, altro

Ora cerca di capire quali sono le caratteristiche del macro-ambiente che giocano a favore della tua iniziativa e quelle che potrebbero invece ostacolarne la riuscita.

Si tratta dunque di individuare le minacce e le opportunità che fanno parte del macro-ambiente e di stabilire la loro maggiore o minore importanza.

Come? Valutando l’impatto che potrebbe avere sul successo della tua iniziativa qualora si verificassero.

Aiutati con la matrice che segue, riportando all’interno dei quadranti le minacce e le opportunità emerse dall’analisi del macro-ambiente.



Quali azioni pensi di intraprendere per sfruttare le opportunità ed arginare le minacce che hai individuato?

Azioni per sfruttare le opportunità	Azioni per arginare le minacce

2. L'analisi della domanda

Riporta nella tabella seguente i segmenti di clienti che hai individuato in seguito alla tua ricerca di mercato, specificando le caratteristiche dei soggetti che li compongono e i tratti più importanti che li caratterizzano.

NOME SEGMENTO	DESCRIZIONE DEI SOGGETTI CHE LO COMPONGONO	BISOGNI ESPRESSI	NUMEROSITA'	ABITUDINI E COMPORAMENTI D'ACQUISTO
Segmento 1				
Segmento 2				
Segmento 3				

3. I fattori critici di successo

Elenca sulla base delle risultanze dell'analisi dei clienti quali sono i fattori critici di successo indicati dai clienti e definisci, utilizzando la scala da 1 a 4, l'importanza che ognuno di essi riveste per i diversi segmenti.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	SEGMENTI DI CLIENTI											
	Segmento 1				Segmento 2				Segmento 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FCS 1												
FCS 2												
FCS 3												
FCS 4												

4. La scelta del target

Indica a quali segmenti di clienti tra quelli individuati hai deciso di rivolgere la tua offerta e spiega i motivi della tua scelta,.

SEGMENTI	TARGET SELEZIONATI		MOTIVO DELLA SCELTA/ESCLUSIONE
	SI	NO	
segmento 1			
segmento 2			
segmento 3			

5. La matrice servizio/cliente

Indica, segnalando gli incroci corretti, i servizi che pensi di indirizzare ai diversi target.

TARGET	OFFERTA		
	Servizio 1	Servizio 2	Servizio 3
Target 1			
Target 2			
Target 3			

6. Il potenziale di mercato

Calcola il potenziale di mercato dei segmenti target moltiplicando il numero dei soggetti che li compongono, il presumibile importo medio dell'acquisto per i diversi servizi e il numero di volte che potrebbero venire acquistati annualmente dai clienti.

TARGET	NUMEROSITA'	IMPORTO DELL'ACQUISTO MEDIO		FREQUENZA ANNUALE DI ACQUISTO		POTENZIALE DI MERCATO
target 1		Serv 1		Serv 1		
		Serv. 2		Serv. 2		
		Serv. 3		Serv. 3		
target 2		Serv 1		Serv 1		
		Serv. 2		Serv. 2		
		Serv. 3		Serv. 3		
target 3		Serv 1		Serv 1		
		Serv. 2		Serv. 2		

		Serv. 3		Serv. 3		
--	--	---------	--	---------	--	--

7. L'analisi dell'offerta

a. Comincia ad analizzare i tuoi concorrenti suddividendoli in diverse tipologie a seconda di come sono organizzati, del tipo di servizi che erogano, della struttura che presentano,...

TIPOLOGIE DI CONCORRENTI	CARATTERISTICHE PECULIARI	NUMEROSITA' NELLA TUA AREA GEOGRAFICA DI ATTIVITA'

b. Sulla base delle indagini condotte, indica in quale misura ciascun concorrente riesce con la propria offerta a soddisfare le esigenze espresse dai segmenti di clienti che hai scelto come target. Per indicare l'appetibilità della loro offerta rispetto a ciascuno dei FCS (fattori critici di successo) usa una scala da 1 a 4.

SEGMENTO - TARGET 1

CONCORRENTI	FCS RILEVANTI PER IL TARGET 1				TOTALE
	FCS 1	FCS 2	FCS 3	FCS 4	
Concorrente 1					
Concorrente 2					
Concorrente 3					

SEGMENTO - TARGET 2

CONCORRENTI	FCS RILEVANTI PER IL TARGET 2				TOTALE
	FCS 1	FCS 2	FCS 3	FCS 4	
Concorrente 1					
Concorrente 2					
Concorrente 3					

SEGMENTO - TARGET 3

	FCS RILEVANTI PER IL TARGET 3				
CONCORRENTI	FCS 1	FCS 2	FCS 3	FCS 4	TOTALE
Concorrente 1					
Concorrente 2					
Concorrente 3					

c. Sulla base di quanto indicato nelle tabelle precedenti, sintetizza i punti di forza e di debolezza dei diversi concorrenti, la strategia adottata, specificando quello che hai individuato come vantaggio competitivo.

CONCORRENTI	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	VANTAGGIO COMPETITIVO
Concorrente 1			
Concorrente 2			
Concorrente 3			

d. Indica qual è alla luce dei fattori critici di successo individuati la strategia adottata dai tuoi concorrenti e l'aspetto distintivo della loro offerta.

CONCORRENTI	DESCRIZIONE DELLA STRATEGIA	ASPETTO DISTINTIVO DELL'OFFERTA
Concorrente 1		
Concorrente 2		
Concorrente 3		

FARE IMPRESA
MODULO 3 – L’AMBIENTE INTERNO
QUADERNO DI LAVORO

1. L’analisi dei punti di forza e di debolezza

a. Quali sono i tuoi punti di forza e di debolezza? Descrivi che impatto presenta ognuno di essi sulla progettazione della tua impresa e sulla capacità di soddisfare i FCS espressi dai target e quali sono le azioni correttive ipotizzabili per neutralizzare i punti di debolezza.

FCS	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	Azioni correttive

b. Pensa ai risultati dell’analisi dell’ambiente competitivo: quale dei tuoi punti di forza ritieni possa essere considerato un vero e proprio vantaggio competitivo? Perché?

VANTAGGI COMPETITIVI	MOTIVAZIONE

c. Una volta effettuata l’analisi dei tuoi punti di forza e di debolezza ed individuati i tuoi vantaggi competitivi, pensi sia possibile avviare efficacemente la tua iniziativa?

.....

FARE IMPRESA
MODULO 4 – LA STRATEGIA
QUADERNO DI LAVORO

1. La mission

Descrivi la mission della tua impresa cercando di spiegare quali sono i valori su cui si fonda e che intende promuovere e quale beneficio pensi di apportare ai clienti che usufruiranno dei tuoi servizi.

.....
.....
.....
.....

2. Gli obiettivi

Definisci gli obiettivi che la tua impresa si propone di raggiungere per i primi tre anni di attività: ricorda di fissarli in modo che siano raggiungibili, ma motivanti e che possa misurarne il livello di raggiungimento.

ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
obiettivi	Obiettivi	obiettivi

3. La strategia

Quali sono le linee guida che hai deciso di seguire per orientare la tua impresa verso la piena soddisfazione dei suoi obiettivi?

--

4. L'impostazione del marketing mix

Indica le linee guida, che verranno sviluppate nei piani operativi, per ciascuno degli elementi che compongono il marketing mix

STRATEGIA DI SERVIZIO
--

STRATEGIA DI PREZZO
--

STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE

.....
.....

STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

.....
.....

FARE IMPRESA
MODULO 5 – LE SCELTE OPERATIVE
QUADERNO DI LAVORO

PIANO COMMERCIALE (TAB 1)

1. Ricavi per area d'affari/target (Tab 1.b.1 - Quantità di servizi per area d'affari)

Indica in corrispondenza degli incroci servizi/target la quantità di ogni tipologia di servizio che pensi di erogare ai diversi target/aree di affari e come le quantità indicate si incrementeranno nei due anni successivi.

Prodotto/Servizio	unità di misura	Target 1	Target 2	Target 3	Target 4	Target 5	Totale

% incremento quantità 2° anno	
% incremento quantità 3° anno	

2. La politica dei prezzi (Tab. 1.b.2 – Prezzi al pubblico (comprensivi di iva))

Indica in corrispondenza degli incroci servizi/target il prezzo a cui intendi vendere “un’unità” di servizio ai diversi target. In presenza di diverse formule di pagamento, ti suggeriamo di fissare un prezzo medio per servizio e per target che ti facili il calcolo.

Specifica inoltre le dilazioni di pagamento che pensi di concedere alle diverse categorie di clienti e come pensi che i prezzi potrebbero incrementarsi nei due anni successivi all’avvio.

Prodotto/Servizi	unità di misura	Aliquota IVA	Target 1	Target 2	Target 3	Target 4	Target 5	Prezzo medio per servizio

gg dilazione crediti per target					
--	--	--	--	--	--

% incremento prezzi 2° anno	
% incremento prezzi 3° anno	

3. Il fatturato del primo anno (Tab. 1.b.3 – Fatturato obiettivo)

Indica in corrispondenza degli incroci servizi/target il prodotto tra le **quantità** di servizi che pensi di vendere (tab. 1.b.1) ad ogni target e il relativo **prezzo** (tab. 1.b.2).

Servizi	unità di misura	Aliquota IVA	Target 1	Target 2	Target 3	Target 4	Target 5	TOTALE
Fatturato obiettivo								

4. Gli altri ricavi dell'impresa (Tab. 1.c – Altri ricavi)

Indica le altre fonti di ricavo aggiuntive e ulteriori alle entrate ottenibili dalla vendita dei servizi che pensi realisticamente di avere nel corso dei primi tre anni di attività.

Descrizione ricavi	gg dilazione	1° anno	2° anno	3° anno
TOTALE				

5. I costi commerciali (Tab. 1.d – Costi Commerciali)

Indica quali sono i costi che hai stimato di sostenere per vendere i tuoi servizi: non dimenticare di inserire anche i costi previsti nel budget di comunicazione. Inserisci inoltre i giorni medi di dilazione che puoi ottenere dai fornitori e l'incremento percentuale dei costi che prevedi per i due anni successivi all'avvio

Costi commerciali	Struttura generale	target 1	target 2	target 3	target 4	target 5	TOTALE

totali parziali							

TOTALE GENERALE	
-----------------	--

Gg dilazione debiti	
---------------------	--

% incremento dei costi per il 2° anno	
---------------------------------------	--

% incremento dei costi per il 3° anno	
---------------------------------------	--

PIANO DI COMUNICAZIONE (TAB. 1)

1. La matrice target/messaggi

Indica per ogni target il tipo di messaggio che pensi sia più efficace e il mezzo con cui veicolarlo, illustrando i motivi della tua scelta.

TARGET	MESSAGGIO	MEZZO	MOTIVAZIONE
Target 1	Contenuto:		
	Stile:		
Target 2	Contenuto:		
	Stile:		
Target 3	Contenuto:		
	Stile:		
Target 4	Contenuto:		
	Stile:		
Target 5	Contenuto:		
	Stile:		

2. La programmazione delle attività di comunicazione

Indica la tempistica delle iniziative di comunicazione che pensi di portare avanti nel corso dell'anno, spiegando i motivi della scelta.

ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE	TEMPISTICA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

.....

3. Il budget di comunicazione

(Tab 1.e – Costi di comunicazione)

Indica le spese di comunicazione che pensi di sostenere per promuovere la tua iniziativa e i diversi servizi nei confronti dei vari target. Le voci indicate sono aggregate e vanno riempite tenendo conto della somma delle singole spese riconducibili ad ognuna di esse. Nel caso di iniziative aventi carattere generale e difficili da ricondurre ad un target piuttosto che all'altro inserisci i costi in corrispondenza della colonna "struttura generale".

Costi comunicazione	Struttura generale	target 1	target 2	target 3	target 4	target 5	TOTALE
TOTALI PARZIALI							

Indica i giorni medi di dilazione dei pagamenti che pensi ti concederanno i fornitori

Quanto pensi che aumenterà in percentuale il budget di comunicazione per i prossimi due anni?

% incremento 2° anno
% incremento 3° anno

4. Gli indicatori di efficacia

Prova ad individuare per le principali iniziative di comunicazione che hai pianificato indicatori che ne misurino l'efficacia.

AZIONE DI COMUNICAZIONE	INDICATORE DI EFFICACIA

1. Il processo di erogazione dei servizi

Indica per ognuno dei servizi che pensi di prestare le principali fasi che compongono il processo di erogazione e descrivi sinteticamente le modalità di erogazione che verranno utilizzate.

servizio 1

fasi	modalità di erogazione

servizio 2

fasi	modalità di erogazione

servizio 3

fasi	modalità di erogazione

servizio 4

fasi	modalità di erogazione

servizio 5

fasi	modalità di erogazione

2. La distinta base (Tab 2.1 -2.8 – Distinta base)

Indica per ogni tipologia di servizio gli elementi materiali (materie prime, prodotti, ...) e immateriali (servizi di terzi, ad esempio) che servono per l'erogazione di una unità di servizio, definita secondo l'unità di misura che hai scelto.

Specifica inoltre le quantità di materiale che pensi di mantenere di scorta in considerazione delle sue condizioni di fornitura e del suo impiego nell'erogazione del servizio e i giorni di dilazione che ti concedono mediamente i fornitori di materiali e di servizi.

servizio 1

Materiale	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00

Servizi	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00

totale costo variabile diretto		0,00
---------------------------------------	--	-------------

1° anno

Servizi da erogare (numero)	
Materiali di scorta per erogare servizi	
gg dilazione pagamenti	
aliquota IVA	

servizio 2

Materiale	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00

Servizi	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00

totale costo variabile diretto		0,00
---------------------------------------	--	-------------

1° anno

Servizi da erogare (numero)	
Materiali di scorta per erogare servizi	

gg dilazione pagamenti	
aliquota IVA	

servizio 3

Materiale	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00

Servizi	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00

totale costo variabile diretto		0,00
---------------------------------------	--	-------------

1° anno

Servizi da erogare (numero)	
Materiali di scorta per erogare servizi	
gg dilazione pagamenti	
aliquota IVA	

servizio 4

Materiale	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00

Servizi	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00

totale costo variabile diretto		0,00
---------------------------------------	--	-------------

1° anno

Servizi da erogare (numero)	
Materiali di scorta per erogare servizi	
gg dilazione pagamenti	

aliquota IVA	
--------------	--

servizio 5

Materiale	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00

Servizi	unità di misura	quantità	costo unitario	costo totale
				0,00
				0,00
				0,00

totale costo variabile diretto		0,00
---------------------------------------	--	-------------

1° anno

Servizi da erogare (numero)	
Materiali di scorta per erogare servizi	
gg dilazione pagamenti	
aliquota IVA	

3. I costi tecnici comuni

(Tab 2.9 – Altri costi: costi tecnici comuni)

Inserisci nella tabella gli altri costi che anche se non direttamente imputabili ai diversi servizi, dovrai sostenere per la loro erogazione. Cerca di ripartirli in funzione dei diversi target, a seconda della loro maggiore o minore pertinenza ad una tipologia di clienti. se ciò non è possibile inseriscili in corrispondenza della struttura generale.

Indica inoltre come pensi che tali costi potranno incrementarsi negli anni successivi, tenendo conto delle quantità di servizi da erogare che sono state previste, e i giorni di dilazione che ti concedono mediamente i fornitori di materiali e di servizi.

Altri Costi Tecnici	Struttura generale	0	0	0	0	0	Total e
							-
							-
							-
							-
							-

							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-

Totale Costi per area d'affari

-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---

Totale Altri Costi tecnici

-

% incremento 2° anno

% incremento 3° anno

giorni dilazione fornitori
Ali. IVA

PIANO ORGANIZZATIVO (TAB.3)

1. Forma giuridica

La prima scelta organizzativa da effettuare riguarda la forma giuridica da dare all'attività d'impresa. A tal fine, hai pensato quale forma giuridica adottare? Argomenta la motivazione.

.....

2. Costi del personale unitari annui per qualifiche

(Tab.3.a.1)

La seconda scelta organizzativa da effettuare riguarda la stima e la tipologia di risorse da coinvolgere per la gestione dell'iniziativa.

A tal fine, a seconda delle figure che intendi coinvolgere, inserisci nella tabella sottostante il costo del personale unitario annuo per qualifiche.

Dirigente	
Impiegati super	
Impiegati	
Operativi	
ALTRO	

--

3. Piano del personale**(Tab.3.a.2 - Unità per servizio)**

Compilando le tabelle sottostanti, valuta il piano previsionale del personale ed i relativi costi complessivi.

Funzione	Qualifica	1° anno	2° anno	3° anno
----------	-----------	---------	---------	---------

Prodotto/servizio

Struttura	Direzione generale				
	Amministrazione				
	Vendite/Commerciale				
	Area Tecnica				

OUTPUT

TOTALE PERSONALE IMPEGNATO

1° anno	2° anno	3° anno
---------	---------	---------

Qualifiche

Dirigente			
Impiegati super			
Impiegati			
Operativi			
ALTRO			
Totale	0,0	0,0	0,0

TOTALE COSTI DEL PERSONALE IMPEGNATO

1° anno	2° anno	3° anno
---------	---------	---------

Qualifiche

Dirigente			
Impiegati super			
Impiegati			
Operativi			
ALTRO			
Totale	0,00	0,00	0,00

TOTALE COSTI DEL PERSONALE PER DESTINAZIONE

	1° anno	2° anno	3° anno
Struttura			
Totale	0,00	0,00	0,00

4. Piano Amministrativo

(Tab. 3.b)

Inserisci nella tabella sottostante i costi che servono per il funzionamento della struttura (per esempio: affitto del locale, utenze, spese per luce, riscaldamento e acqua...).

Totale Imponibile Investimenti	-
IVA a credito	-
Totale debiti per Investimenti	-

IL PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO (TAB.5)

1. Piano delle fonti di finanziamento

(Tab.6)

Inserisci nella tabella sottostante le risorse finanziarie che hai previsto per avviare la tua attività

	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno	6° anno
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Capitale proprio						
------------------	--	--	--	--	--	--

Contributo inv. a fondo perduto	
Contributi	

Mutuo

Importo Mutuo	
Durata anni	
Rate annuali posticipate	
Tasso annuo d'interesse passivo	
Rata costante	

Piano di ammortamento Mutuo

	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno	6° anno
--	---------	---------	---------	---------	---------

Rata						
Quota capitale						
Quota interessi						
Valore residuo						

Altre fonti di finanziamento

Rimborsi vari

Tasso attivo

Tasso passivo

FARE IMPRESA
MODULO 6 – LA VALUTAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL’INIZIATIVA
QUADERNO DI LAVORO

L’elaborazione del piano economico finanziario

Dopo aver definito gli obiettivi commerciali e dimensionato l’iniziativa con i **piani operativi**, è il momento di **elaborare i risultati economico-finanziari**, frutto delle scelte strategiche ed operative adottate.

Per l’elaborazione della pianificazione economico finanziaria puoi utilizzare il software “**Formaper – Ottimizza la tua iniziativa**” scaricandolo direttamente dal sito.

Il software è articolato in tre sezioni:

1. Gli input dei **piani operativi**
2. Gli output della **pianificazione economico-finanziaria**
3. La simulazione economica per ricercare le **condizioni di equilibrio economico e dei margini di sicurezza**

In questa parte del quaderno di lavoro e in quella che troverai nel modulo seguente - **le quantità di pareggio e il margine di sicurezza** - troverai indicazioni su come utilizzare il software per effettuare la pianificazione economico-finanziaria della tua iniziativa.

2. Gli output della pianificazione economico-finanziaria

Una volta inseriti nelle tabelle del software tutti i dati già elaborati quando hai redatto i **piani operativi**, puoi visualizzare (e stampare) tutti gli output della pianificazione economico-finanziaria, che sono stati prodotti automaticamente dal software.

- **Il Conto economico previsionale (Tab. 6.1)**
- **Il Conto economico per area d’affari (Tab. 6.2)**
- **Il Conto economico per singolo servizio (Tab. 6.3)**
- **Lo Stato patrimoniale previsionale (Tab.7.1)**
- **Il Piano dei flussi (Tab. 8)**
- **Gli indici di redditività (Tab.9)**
- **Gli indici di equilibrio finanziario (Tab. 7.2)**

Inserisci ora le tue tabelle riepilogative relative a conto economico previsionale, stato patrimoniale e piano dei flussi di cassa.

Tab. 6.1 - II CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

	1° anno		2° anno		3° anno	
Ricavi commerciali	-	100,0%	-	100,0%	-	100,0%
- I Costi Commerciali e di costi Comunicazione	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
- I Costi Tecnici	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%

- I Costi Amministrativi	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
- I Costi del Personale	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
= Margine operativo lordo	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
- Ammortamenti	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
= Reddito Operativo	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
+/- Interessi attivi/passivi	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
+ Contributi	-	0,0%		0,0%		0,0%
= Reddito finale	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%

Tab. 7.1 - Lo STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

ATTIVITA'	1° anno	2° anno	3° anno
IMMOBILIZZAZIONI			
Immobilizzazioni materiali	-	0,00%	0,00%
Immobilizzazioni immateriali	-	0,00%	0,00%
Totale Immobilizzazioni	-	0,00%	0,00%
ATTIVO CIRCOLANTE			
Materiali	-	0,00%	0,00%
Crediti	-	0,00%	0,00%
Cassa e banca c/c attivi	-	0,00%	0,00%
Totale Attivo Circolante	-	0,00%	0,00%
TOTALE ATTIVITA'	-	100,00 %	100,00 %
PASSIVITA'			
	1° anno	2° anno	3° anno

CAPITALE NETTO

Capitale proprio	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
utile/perdita esercizio	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Utile /perdite a nuovo			-	0,00%	-	0,00%
Totale Capitale netto	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%

Fondo TFR	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
-----------	---	-------	---	-------	---	-------

DEBITI

Banche c/c passivi	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Debiti vs fornitori	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Mutui e altri finanziamenti a lungo termine	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Totale Debiti	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%

TOTALE PASSIVITA'	-	100,00 %	-	100,00 %	-	100,00 %
--------------------------	---	-----------------	---	-----------------	---	-----------------

Tab. 8 - II PIANO DEI FLUSSI

	1° anno	2° anno	3° anno
Reddito finale	-	-	-
+ Ammortamenti	-	-	-
+ Accantonamenti	-	-	-
= Autofinanziamento	-	-	-
- Variazione Crediti	-	-	-
+ Variazione debiti	-	-	-
- Variazione Materiali	-	-	-
Liquidità generata dalla gestione operativa	-	-	-
= Cassa da gestione operativa	-	-	-
- Investimenti	-		
+ Accensione mutui	-		
+ Capitale proprio	-	-	-
+ Finanziamenti vari	-	-	-
- Rimborso mutuo e prestiti	-	-	-
Liquidità generata dalla gestione strategica	-	-	-
= Variazione liquidità totale	-	-	-
CASSA FINALE	-	-	-

Per capire meglio i risultati che hai ottenuto, rispondi alle domande riportate nel prospetto di seguito e che riguardano: conto economico previsionale, stato patrimoniale previsionale e piano dei flussi di cassa.

Elenco domande da porsi nella lettura del conto economico	Riporta qua sotto le risposte, cercando di essere sintetico.
1. L'andamento atteso del fatturato nei tre anni di previsione è crescente, decrescente o stabile?	
2. Nel 1° anno di attività, il reddito finale è positivo, negativo o in pareggio?	
3. Nei tre anni di attività il reddito finale è sempre positivo, sempre negativo o alternato?	
4. Qual è la categoria di costi che incide maggiormente sul fatturato? Perché?	
5. Quale tipologia di costi (comm., tecnici...) cresce maggiormente negli anni successivi? E per quale motivo?	
Elenco domande da porsi nella lettura dello stato patrimoniale	Riporta qua sotto le risposte, cercando di essere sintetico.
1. Qual è il totale delle immobilizzazioni richiesto per l'acquisizione delle attività necessarie allo svolgimento d'impresa?	
2. Qual è il capitale proprio stimato per sostenere l'impresa nei primi esercizi?	
3. Qual è il rapporto iniziale tra capitale proprio e fonti di terzi? Come si ritiene si evolverà nei primi tre anni?	
Elenco domande da porsi nella lettura del piano dei flussi	Riporta qua sotto le risposte, cercando di essere sintetico.
1. Nei tre anni di previsione, l'autofinanziamento dell'impresa è positivo, negativo o nullo?	
2. Se la liquidità assorbita nel 1° anno di previsione è negativa significa che hai un fabbisogno finanziario di breve periodo di cui devi tener conto. Come si ritiene di coprirlo?	

3. La liquidità finale generata dall'iniziativa è positiva, negativa o nulla nei tre anni di previsione?

FARE IMPRESA

MODULO 7 – LE QUANTITÀ DI PAREGGIO E I MARGINI DI SICUREZZA

QUADERNO DI LAVORO

1. Le quantità di pareggio

Dopo aver analizzato i risultati della pianificazione economico-finanziaria, devi cercare di capire quali sono le condizioni di equilibrio economico, vale a dire le **quantità di pareggio**;

devi capire qual è il numero di servizi da erogare per ogni linea, in base al quale costi e ricavi totali si eguagliano, quindi, l'iniziativa è in pareggio.

Devi poi confrontare le quantità di pareggio e le quantità obiettivo indicate nel piano commerciale per ogni servizio. Questo ti consentirà di individuare i margini di sicurezza, così saprai che rispetto agli obiettivi proposti, hai un determinato scarto che ti consente comunque di restare in pareggio.

Per calcolare le quantità di pareggio puoi utilizzare il software "Formaper".

Dal menu principale, devi cliccare sul **comando "BEP"** attraverso il quale si aprirà la maschera, che diventerà il tuo quaderno di lavoro, che riepiloga per ogni linea di servizio le informazioni necessarie per calcolare le quantità di pareggio:

- il costo variabile unitario
- il margine di contribuzione unitario
- i costi fissi diretti e indiretti.

Il prezzo di vendita dei servizi è un dato di input, che devi cioè inserire tu direttamente per provare a fare delle simulazioni.

Siccome ogni servizio può essere offerto a più tipologie di clientela, è possibile che i prezzi di vendita dello stesso servizio siano diversificati.

Per capire quali sono le quantità di pareggio, devi quindi ipotizzare un prezzo medio.

Maschera del BEP

Servizi	1	2
Prezzo medio di vendita	1.500,00	1.200,00
- Costo variabile unitario	1.000,00	50,00
Margine di contribuzione unitario	500,00	1.150,00
Costi fissi totali	33.170,35	26.902,21
Quantità di pareggio	66	23
Quantità obiettivo (da piano commerciale)	50	30
Margine di sicurezza	- 16	7

Nelle celle di colore giallo dovrai inserire il prezzo. Questo ti consentirà di fare delle simulazioni

Il Margine di sicurezza è dato dalla differenza tra le quantità di pareggio e quelle indicate nel piano commerciale. Se la differenza è negativa, cioè non prevedi di erogare il numero di servizi minimo per garantire il pareggio, il sistema visualizzerà il risultato in rosso su uno sfondo giallo, per attirare la tua attenzione.

Inserisci ora la tua maschera del BEP (tabella 9a – calcolo del punto di pareggio e del margine di sicurezza)

Servizi	Servizio 1	Servizio 2	Servizio 3	Servizio 4
Prezzo medio di vendita				
- Costo variabile unitario				
Margine di contribuzione unitario				
Costi fissi totali				
Quantità di pareggio				
Quantità obiettivo (da piano commerciale)				
Margine di sicurezza				

Alcune precisazioni.

1. Il software calcola le quantità di pareggio in base ai costi fissi e variabili direttamente e indirettamente attribuiti ai servizi.
2. Ad ogni servizio sono attribuiti tutti i costi diretti e una quota parte dei costi indiretti (cioè i **costi generali**).
3. **I costi indiretti sono attribuiti ad ogni singola linea in proporzione della percentuale di fatturato** previsto su ogni linea rispetto al fatturato totale. Esempio: se esistono due linee di servizio e con una si prevede di fare il 70% del fatturato e con l'altra il restante 30%, automaticamente il 70% dei costi generali sono attribuiti alla prima linea e il restante 30% alla seconda.
4. Dopo aver inserito il prezzo di vendita per ogni servizio, il sistema visualizza le quantità di pareggio, cioè il numero minimo di servizi da erogare che ti consentono di pareggiare i costi con i ricavi.

Puoi immediatamente confrontare le quantità di pareggio appena calcolate con le quantità obiettivo che hai indicato nel **piano commerciale** e che sono riportate nella stessa maschera.

La differenza tra le quantità di pareggio appena calcolate e le quantità obiettivo (quelle che hai indicato nel piano commerciale) rappresenta il margine di sicurezza di cui disponi su ogni linea di servizio, cioè lo scarto nella vendita che ti consente comunque di restare in pareggio.

Se la differenza tra le quantità di pareggio e le quantità obiettivo è negativa significa che gli obiettivi di vendita che ti sei posto sulla linea di servizio non sono adeguati a pareggiare i costi con i ricavi. E che probabilmente dovrai modificare le ipotesi alla base del servizio o dell'iniziativa nel suo complesso.

Per fornire una maggiore completezza di informazioni il software consente di visualizzare sia il costo del servizio in ipotesi di quantità di pareggio, sia il costo del servizio in ipotesi di quantità obiettivo.

Il costo del servizio risulta più basso quando le quantità da erogare sono maggiori, perché i costi fissi si ripartiscono su un numero maggiore di servizi e pertanto la loro incidenza sul singolo servizio si riduce all'aumentare delle quantità previste.

2. Verifica la fattibilità dell'iniziativa in base alle quantità di pareggio

Dopo aver utilizzato il software per elaborare le quantità di pareggio, devi ora cercare di capire se sei in grado di realizzare effettivamente le prestazioni necessarie al pareggio dei costi con i ricavi, analizzando tutti i possibili vincoli di mercato, economici ed organizzativi che si presentano.

Per ogni servizio riporta nella tabella le quantità di pareggio che dovresti realizzare e cerca di capire se sei grado di realizzarli con gli acquisti e le risorse che hai indicato nei piani operativi. Segna con una **X** il grado di difficoltà per ogni tipologia di vincolo individuato (A=alto, M=medio, B=basso).

Servizio 1 _____

Quantità di equilibrio _____

Difficoltà

Vincoli di mercato:	A – M - B
I clienti potenzialmente interessati ad usufruire dei miei servizi sono sufficienti?	
Sono disposti ad acquistare ai prezzi da me stabiliti?	
Disponibilità collaboratori:	A – M - B
Quante risorse sono necessarie per poter erogare tutti i servizi?	
Ho la disponibilità delle risorse necessarie?	
Adeguatezza strutture e attrezzature:	A – M - B
Le strutture indicate nel piano sono sufficienti ad erogare in modo adeguato tutti i servizi?	
E le attrezzature previste nel piano sono altrettanto sufficienti ed adeguate?	
Altri vincoli: _____	A – M - B