

**POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020**  
**ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)**  
**Corso ITS VII Ciclo “Tecnico superiore per la Valorizzazione delle**  
**Produzioni Locali di Qualità”**  
**(Acronimo: AGRO LOCAL QUALITY)**

**Docente: Dott.ssa Franca Todaro**

**AREA: Autoimprenditorialità**

**UF: “Redazione di un Business Plain”**



# Cosa è un *Business Plan* ?

E' un documento di pianificazione complessiva che descrive l'idea imprenditoriale e ne consente una valutazione oggettiva della fattibilità



# Il B.P. come documento sociale

La Corte di Cassazione con sentenza n.6881 del 08/04/1999 ha stabilito che “un Business Plan non veritiero, se redatto fraudolentemente, costituisce una falsa comunicazione sociale e condannando un’imprenditore alla pena di 10 mesi di reclusione, a una multa di L.3.000.000 oltre che al risarcimento del danno.



L'idea. ....Un sogno nel  
cassetto o una necessità:  
diventare imprenditori



# Razionalizzazione delle caratteristiche di un imprenditore

- **Competenze** (tecniche, gestionali e commerciali)
- **Capacità** (razionali, manageriali e relazionali)
- **Atteggiamenti** (verso la realtà, verso se stessi e verso gli altri)





# Errori più comuni

- Innamorarsi della propria idea
- Ritenerne il Business Plan un puro obbligo formale o una perdita di tempo
- Pensare che un Business Plan non sia funzionale per le PMI
- Delegare ad altri la formulazione totale o parziale del Business Plan



## ..segue

- Voler raccogliere informazioni più precise possibili senza porsi dei ragionevoli limiti
- Ritenerne di possedere tutte le conoscenze sulle fonti di informazione dei dati necessari
- Fermarsi di fronte alle prime difficoltà
- Fare un business plan puramente contabile



PARTE INTRODUTTIVA	PARTE ANALISI DI MERCATO	PARTE TECNICO-OPERATIVA	PARTE QUANTITATIVA-MONETARIA
Descrizione dell'idea	Analisi di fattibilità	Analisi organizzazione	Previsione economico-finanziaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudini</li> <li>• Aspirazioni</li> <li>• Motivazioni</li> <li>• Creatività</li> <li>• Studi effettuati</li> <li>• Esperienze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macroambiente</li> <li>• Mercato</li> <li>• Settore</li> <li>• Concorrenza</li> <li>• Cliente</li> <li>• Prodotti</li> <li>• Punti di forza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività organizzativa</li> <li>• Logistica</li> <li>• Localizzazione</li> <li>• Procedure burocratico-amministrative</li> <li>• Forma giuridica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilancio</li> <li>• Preventivo economico-finanziario</li> </ul>



# Come si imposta un piano

Punti fondamentali:

- l'idea di business e l'aspirante imprenditore
- raccolta dei dati essenziali per analizzare e verificare le possibilità del mercato
- definizione dello scopo e degli obiettivi
- scelta della strategia e dell'organizzazione
- risorse economico-finanziarie



**Analisi domanda**

**Analisi offerta**

**Opportunità e minacce**

**Punti di forza e debolezza**

**Obiettivi**

**Strategia**

**Marketing mix**

**Controllo**



# Fattori da tenere d'occhio

- Politici: legislazione, stabilità del governo, etc..
- Economici: sviluppo dell'economia, presenza infrastrutture, tasso di interesse, costo del lavoro
- Sociali: mode, qualità della vita, valori ambientali, etici
- Tecnologici: innovazione di prodotto/processo



# I POTENZIALI ENTRANTI

La possibilità di entrare in un settore dipende dalle barriere all'entrata, ovvero dagli ostacoli che occorre superare per competere in quel determinato business.



Il tema delle barriere all'entrata in fase di avvio di un nuovo progetto imprenditoriale può essere considerato da due punti di vista:

1. Quali sono gli ostacoli che occorre superare nel business prescelto;



2. una volta entrati nel settore, come è possibile scoraggiare l'ingresso di nuovi concorrenti e limitare il confronto competitivo. Gli ostacoli all'ingresso in un settore sono legati al configurarsi dei seguenti elementi:



- . economie di scala;
- . grado di differenziazione dell'offerta;
- . costi di riconversione della clientela ;
- . accesso ai canali distributivi;
- . fabbisogno di capitale;
- . Economie di appredimento;
- . politiche pubbliche
- . Comportamenti e reazioni dei concorrenti.



# Economie di scala

Si è in presenza di economie di scala quando il costo di un'unità del prodotto o servizio offerti diminuisce all'aumentare della capacità produttiva, in ipotesi di saturazione della stessa



# Differenziazione dell'offerta

Un'altra importante barriera all'entrata è legata al grado di differenziazione dell'offerta dei concorrenti già presenti nel settore.

Un prodotto (o servizio) differenziato è un prodotto che risulta unico agli occhi del consumatore.



Questo comporta che l'acquirente non si farà guidare nella scelta solo dal prezzo e che sarà disposta a pagare un premium price (ovvero un prezzo superior rispetto al prezzo di prodotti alternativi) più o meno alto pur di avere esattamente quell prodotto. Esempi di prodotti molto differenziati sono i profumi, i cosmetici.



Esempi di servizi differenziati sono la ristorazione, i servizi alberghieri, i parchi di divertimento. L'opposto di bene differenziato è bene commodity . Le commodities sono beni per i quali è molto facile confrontare l'offerta dei diversi possibili fornitori e per i quali, quindi, la scelta dell'acquirente avviene soprattutto sulla base del prezzo.



# Costi di riconversione

I costi di riconversione sono i costi che un acquirente deve sostenere per passare da un fornitore all'altro. Se i costi di riconversione sono inesistenti, gli acquirenti possono cambiare fornitore anche per piccole differenze nell'offerta, mentre se i costi di riconversione sono molto alti, può avvenire che un acquirente



insoddisfatto non accetti l'offerta molto conveniente di un nuovo fornitore solo per evitare di sostenere i costi di riconversione. Esempi di costi di riconversione si hanno nel caso di prodotti sistemici ( ovvero prodotti che devono essere utilizzati con altri prodotti complementari compatibili) per i quali non si è ancora affermato uno standard.



Prima che nei PC si affermassero i cosiddetti sistemi aperti, ad esempio, passare da un fornitore di computer all'altro comportava costi rilevanti, in parte perchè occorreva sostituire non solo l'hardware ma anche il software ed in parte perchè occorreva imparare ad utilizzare il nuovo software che, non esistendo standard condivisi, risultava molto diverso da un fornitore all'altro.



## Accesso ai canali distributivi

Un altro tipo di barriera all'entrata è rappresentata dalla difficoltà ad accedere ai canali distributivi che già sono occupati dai concorrenti esistenti. Se si vuole lanciare una nuova marca di biscotti, ad esempio, bisogna riuscire a convincere I supermercati a fare spazio sugli scaffali, eliminando marche già conosciute per introdurre una nuova marca.



Visto che in genere non si lascia il certo per l'incerto, a meno che quest'ultimo si prospetti molto più conveniente, il nuovo entrante deve quindi presentare un'offerta molto conveniente per riuscire a scalzare chi già opera nel settore.



## Fabbisogno di capitale

Il fabbisogno di capitale è l'ammontare che occorre investire per cominciare ad operare nel settore. Se l'ammontare minimo necessario è molto elevato, questo rappresenterà chiaramente una forte barriera nei confronti dei potenziali entranti.



# Economie di apprendimento

Se si deve iniziare a produrre un bene molto complesso, una barriera rilevante può essere rappresentata dalle economie di apprendimento.



# Politiche pubbliche

Una barriera considerevole all'ingresso in un settore può essere rappresentata dalla necessità di richiedere autorizzazioni ad autorità pubbliche.



# Comportamento e reazioni dei concorrenti

Un ultimo elemento da tenere presente quando si entra in un settore è rappresentato dalla probabile reazione delle imprese già presenti.



Esistono settori in cui i concorrenti sono relativamente distratti e non reagiscono duramente all'ingresso di nuovi concorrenti.

In altri settori, invece, i concorrenti sono molto più attenti ed il loro comportamento può rappresentare una minaccia.



# Il Mercato

I soggetti presenti sul mercato sono i consumatori e i concorrenti, che rispettivamente rappresentano

**la Domanda e l'Offerta .**

Di fondamentale importanza è la conoscenza approfondita di entrambi.



# La Domanda

- Per poter individuare il profilo del consumatore è necessario porsi le seguenti domande:
- Quali bisogni saranno soddisfatti?
- Quando acquistano il bene/servizio?
- Dove lo acquistano?
- Chi lo acquista o interviene nel processo di acquisto?
- Quanti beni/servizi acquistano?



## SEGMENTAZIONE

**DEFINIZIONE: SUDDIVIDERE L'INSIEME DEI POSSIBILI CLIENTI IN SOTTOINSIEMI DISTINTI (SEGMENTI) OMOGENEI AL LORO INTERNO**

<b>Oggettive</b>	<b>Tipo di variabili</b>	<b>Correlate a (modello di acquisto)</b>	
	Geografiche	Chi	Regione, clima, densità
	Demografiche	Chi	Età, famiglia, sesso
	Comportamentali	Come	Grado di utilizzo benefici ricercati, frequenza, fedeltà, momento e modalità
<b>Soggettive</b>	Socio-economiche	Chi	Reddito, educazione
	Psicologiche psicografiche	Chi perché	Personalità atteggiamenti, stile di vita sociale, alimentazione
	Sensibilità alle variabili di marketing mix	Che cosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezzo</li> <li>• Servizio</li> <li>• Pubblicità</li> <li>• Qualità</li> <li>• Promozione</li> </ul>



## ESEMPIO DI SEGMENTAZIONE DEL MERCATO TURISTICO

<b>CRITERIO DI SEGMENTAZIONE</b>	<b>SEGMENTI</b>
<b>Provenienza</b>	<b>Nazionale, Internazionale</b>
<b>Motivo del viaggio</b>	<b>Affari, di piacere</b>
<b>Reddito</b>	<b>Alto , medio, basso</b>
<b>Destinazione</b>	<b>Mare, monti, città, zone archeologiche</b>
<b>Età</b>	<b>Giovani, adulti, anziani</b>
<b>Periodo</b>	<b>Bassa, media, alta stagione</b>
<b>Situazione familiare</b>	<b>Coppia, coppia con figli, single</b>



# Analisi dei bisogni



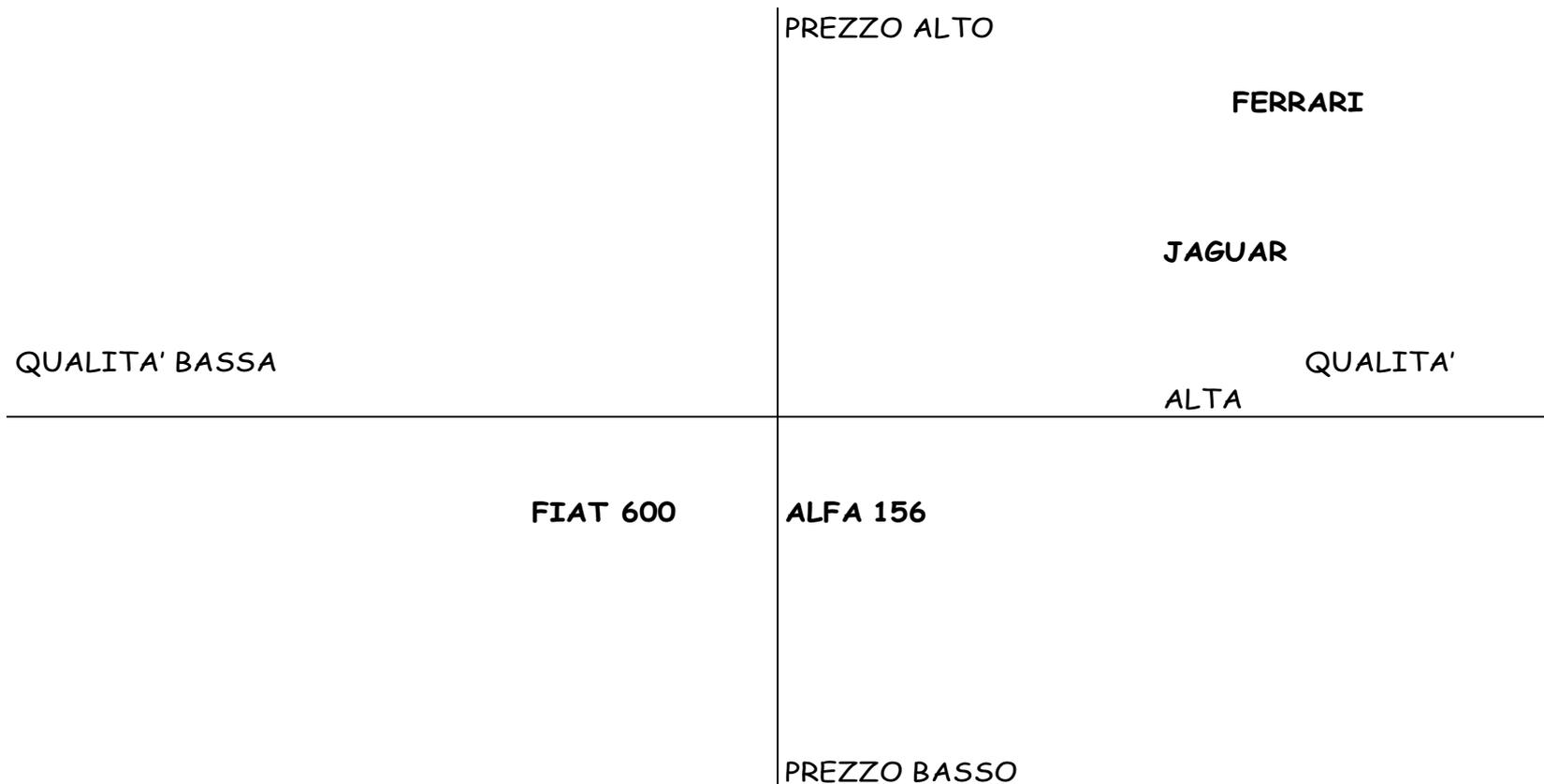
# L'offerta

Per definire il profilo e i ruoli dei concorrenti è necessario che l'imprenditore approfondisca i seguenti aspetti:

- Elenco dei concorrenti (diretti e non)
- Ubicazione geografica
- Individuazione degli elementi distintivi dei maggiori concorrenti (elementi organizzativi strategici)
- Quote di mercato
- Strategie e politiche di marketing



# IL POSIZIONAMENTO



# Proverbio Cinese

- Se conosci bene te stesso e il tuo nemico, non perderai nessuna battaglia.
- Se conosci bene te stesso e poco il tuo nemico, a volte vincerai e a volte perderai.
- Se non conosci nè te stesso nè il tuo nemico, perderai tutte le battaglie.



# Strategie e politiche di marketing

Al fine di potersi adattare al meglio alle esigenze di mercato e poter combattere efficacemente la concorrenza, l'imprenditore si serve di alcune leve, dette

**Leve di Marketing o Marketing Mix**  
*giocando sulle dosi di quattro elementi:*

**Prodotto, Prezzo, Distribuzione e Comunicazione**



# Il Prezzo

## Regola n.1

Non esiste un prezzo giusto o sbagliato in assoluto. Esiste invece la tipologia giusta o sbagliata di clientela cui offrire quel prodotto a quel prezzo.



Per attribuire il giusto prezzo bisogna che sia coerente con gli altri elementi del marketing mix e con il ciclo di vita del prodotto.

Cio significa tener presente:

- il valore attribuito dal mercato
- il costo per l'impresa
- il prezzo imposto dal mercato



# Il Prodotto

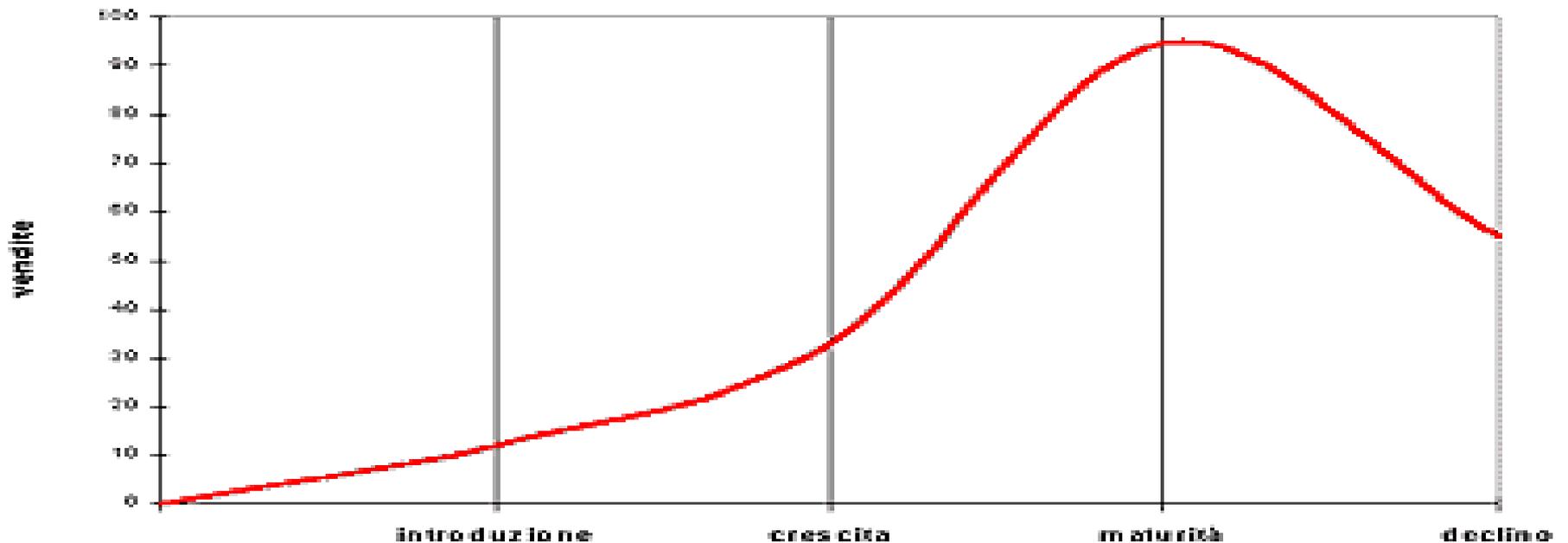
- Beni di acquisto abituale - prodotti ben conosciuti dai consumatori
- Shopping - maggiore attenzione all'acquisto
- Specialità - massima attenzione e raccolta di informazioni

A seconda della tipologia compaiono significative differenze di prezzo, modalità di distribuzione e promozione



# Ciclo di vita

## La curva del ciclo di vita del prodotto



## Crescita della domanda

Con quota di mercato si intende il rapporto fra fatturato dell'azienda e fatturato complessivo del mercato di riferimento.

Il ciclo di vita del prodotto identifica quattro fasi nell'evoluzione di un settore.

Le quattro fasi identificate dal modello sono le seguenti:



- . Introduzione
- . Sviluppo
- . Maturità
- . Declino



# Introduzione

Nella fase di introduzione le vendite stentano a decollare perchè il bene offerto è ancora poco conosciuto dai potenziali clienti, molto costoso e spesso con prestazioni poco brillanti.



# Sviluppo

Nella fase di sviluppo il bene comincia ad essere conosciuto da un numero maggiore di potenziali clienti e le sue prestazioni migliorano rapidamente, mentre i costi di produzione tendono a scendere per effetto del progresso tecnologico, dell'accumularsi di esperienza, del conseguimento dell'economia di scala.



## Maturità

Nella fase di maturità i tassi di penetrazione del mercato sono molto alti e quindi difficili da incrementare. Di conseguenza i tassi di crescita si riducono, spesso assestandosi vicino al tasso di crescita della popolazione o del prodotto interno lordo.



Questa fase può durare moltissimo e nonostante i ridotti tassi di crescita , può consentire a coloro che so ben posizionati nel settore di godere di buoni tassi di redditività e di flussi di cassa positive.



# Declino

In alcuni casi, alla fase di maturità subentra una fase di declino che vede la completa scomparsa del settore o del prodotto/servizio



# Differenziazione dell'offerta

Il significato del termine "differenziazione" è stato già chiarito illustrando le barriere all'entrata in un settore. Se un settore è caratterizzato da un bene molto differenziato questo consentirà alle imprese che vi operano di creare intorno ai propri prodotti un'immagine di unicità, limitando il confronto sui prezzi.

Se il bene che si vende è differenziato, i clienti saranno fedeli e la scelta sarà basata solo in parte sul prezzo.



Il livello di differenziazione in molti casi è legato al livello di trasparenza del mercato, ovvero alla capacità dei consumatori di giudicare veramente il prodotto per quello che è.

Se per alcuni prodotti il mercato è trasparente o può diventarlo, per altri non sarà mai possibile fare dei confronti oggettivi, ed il grado di differenziazione è destinato a rimanere elevato. Questo vale soprattutto per i beni e servizi che presentano una forte componente di immagine e di status.



# Le categorie dei compratori

- **gli innovatori (2.5%)**: sono quelli che adottano un nuovo prodotto rapidamente e non si lasciano influenzare dagli altri.
- **gli adottatori precoci (13.5%)**: sono generalmente dei leader d'opinione, adottano rapidamente le idee e i prodotti nuovi, ma con una certa prudenza.
- **la maggioranza precoce (34%)**: sono coloro che necessitano di avere informazioni sulla innovazione, sono lenti nell'analisi e nella valutazione.



- **la maggioranza tardiva (34%):** adottano un'innovazione solo sotto la spinta degli altri individui, sono sempre molto scettici di fronte alle novità



# La Comunicazione

## PUBBLICITA'

- STAMPA
- TELEVISIONE
- CONFEZIONE
- CATALOGHI
- GIORNALI AZIENDALI
- OPUSCOLI
- POSTERS E AFFISSIONI
- CARTELLONI
- AUDIOVISIVI
- SIMBOLI E LOGO

## VENDITA PERSONALE

- PRESENTAZIONE E  
METTINGS
- FORZA VENDITA
- TELEMARKETING

## PROMOZIONE VENDITE

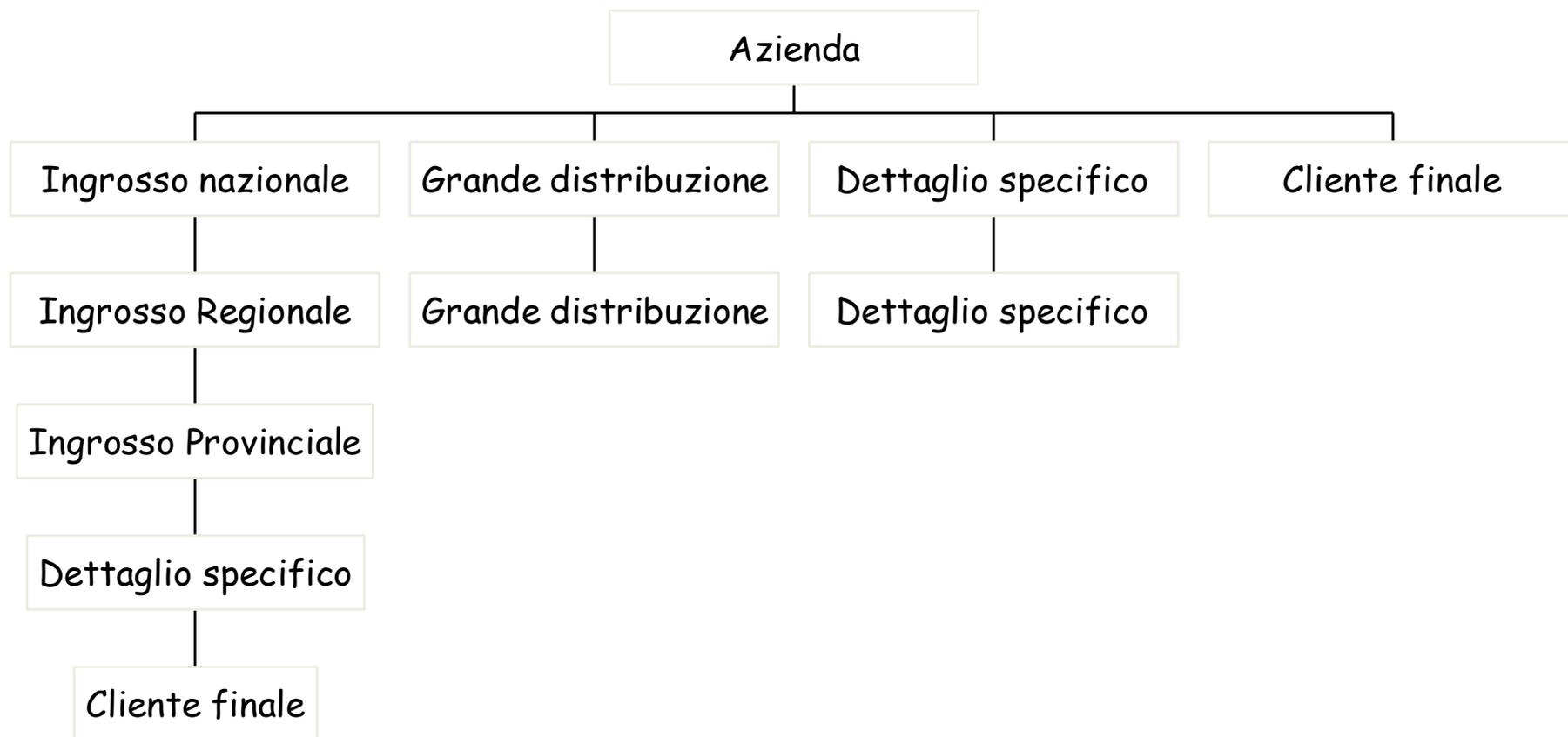
- FIERE MOSTRE
- AGEVOLAZIONI  
FINANZIARIE
- RIDUZIONI E SCONTI

## PROPAGANDA

- DISCORSI
- SEMINARI
- PUBBLICHE RELAZIONI



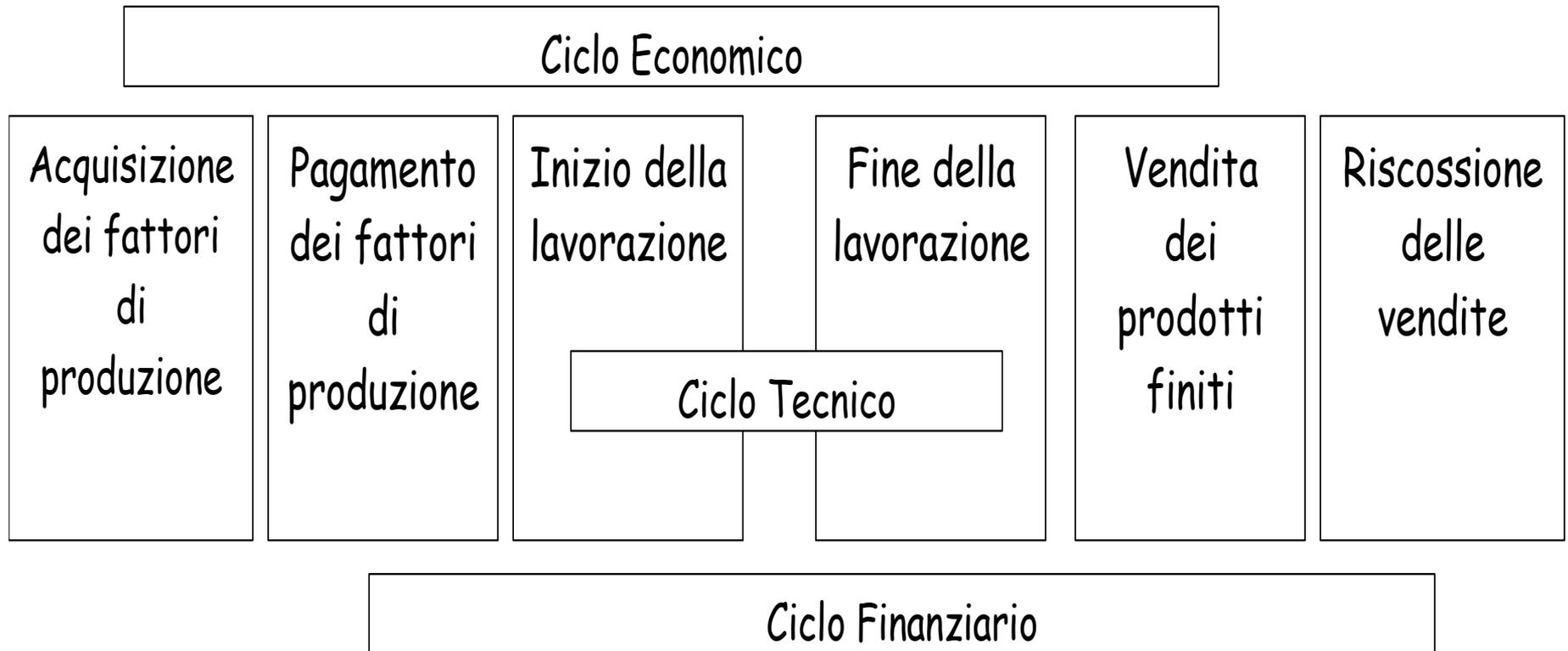
# La Distribuzione



Leve di marketing	Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezzi listino e sconti</li> <li>• Margini ai rivenditori</li> <li>• Modalità di pagamento</li> <li>• Prezzo fabbrica, consegna, assistenza</li> </ul>
	Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e accessori</li> <li>• Qualità</li> <li>• Gamma</li> <li>• Imballaggio</li> <li>• Stile e design</li> <li>• Nome</li> <li>• Marchio</li> </ul>
	Servizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanzia del prodotto</li> <li>• Assistenza tecnica</li> <li>• Consegna</li> <li>• Reclami e numero verde</li> </ul>
	Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canali di distribuzione</li> <li>• Distribuzione fisica</li> <li>• Organizzazione rete vendita</li> </ul>
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pubblicità esterna (manifesti, cartelli,..)</li> <li>• Pubblicità media</li> <li>• Promozione ai consumatori</li> <li>• Comunicazione e pubbliche relazioni</li> <li>• Sponsorizzazioni</li> </ul>



# Gestione della Liquidità



# La valutazione della convenienza economica

Un progetto imprenditoriale risulta fattibile dal punto di vista economico se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato reddituale positivo.



I fattori che determinano il risultato reddituale in un determinato periodo possono essere ricondotti a tre classi fondamentali:

- 1) Gli elementi strutturali;
- 2) I volumi;
- 3) Il livello dei prezzi costo e dei prezzi ricavo



# Gli elementi strutturali

Gli elementi strutturali sono rappresentati da fattori quali la capacità produttiva ( e le connesse economie di scala), il grado di diversificazione, l'esperienza acquisita dall'azienda ( e le connesse economie di esperienza)



A parità di elementi strutturali, i ricavi totali, i costi totali e i risultati reddituali previsionali saranno legati soprattutto al configurarsi di due classi di fattori:

- I volumi che si prevede di produrre e vendere nel periodo considerato;
- I prezzi di vendita e di acquisto che si ipotizza di sostenere.



## I volumi

La principale determinante dei costi di breve periodo è rappresentata dai volumi. I volumi influenzano sia l'ammontare dei costi totali, sia i costi unitari effettivi dei beni prodotti, in quanto al variare dei volumi varierà la quota dei costi fissi da imputare alle singole unità prodotte. Chiaramente i volumi, oltre ad influenzare il livello effettivo dei costi, determinano anche il livello effettivo dei ricavi e, quindi, il reddito operativo conseguito dall'impresa.



## Il livello dei prezzi

Il livello dei prezzi di vendita è legato a fattori interni quali la politica dei prezzi decisa dall'impresa ed il grado di differenziazione del prodotto. I prezzi di vendita, tuttavia, sono anche legati a fattori esterni quali la presenza di concorrenti, il loro grado di aggressività sul mercato di sbocco e così via.



## L'analisi costi- volumi- risultati

L'analisi costi - volumi - risultati consente di illustrare le relazioni che esistono tra i volumi di beni effettivamente prodotti e venduti da un'impresa e i risultati operativi da questa conseguiti. La riduzione dei volumi incide molto pesantemente sulla redditività prevista dalla nostra iniziativa imprenditoriale.



In sede di messa a punto del progetto imprenditoriale può essere molto utile effettuare una serie di simulazioni, valutando i risultati connessi a diversi scenari e ipotesi e, quindi, al vario combinarsi di prezzi di vendita, di costi e di volumi.

Al fine di svolgere in modo corretto l'analisi costi-volumi-risultati, è importante avere le idee chiare sul comportamento delle diverse categorie di costi



## La classificazione dei costi

- . costi connessi all'attività tipica svolta dall'impresa (ovvero alla sua gestione caratteristica);
- . costi legati al suo fabbisogno finanziario e all'indebitamento connesso;
- . costi legati all'imposizione fiscale.

In relazione all'attività caratteristica è importante distinguere fra le condizioni di produzione a utilizzo unico( lavoro, materiali, servizi) e quelle a utilizzo ripetuto (immobilizzazioni).



Il costo di entrambe ricade sugli esercizi nell'ambito dei quali tali risorse vengono consumate . La grossa differenza tra le due risiede nel fatto che mentre per le condizioni a utilizzo unico in genere l'esercizio nel quale avviene l'acquisizione corrisponde a quello nel quale avviene il consumo, per le condizioni a utlizzo ripetuto tale corrispondenza non si verifica . Questo tipo di condizioni della produzione si trasforma quindi gradualmente in costo attraverso la procedura di ammortamento.



I costi di gestione caratteristica possono a loro volta essere classificati in due grandi categorie:

1. Costi variabili
2. Costi fissi.

I costi variabili

Si definiscono variabili i costi direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e vendita. Rientrano in questa categoria le provvigioni di vendita, i consumi di materie prime. Anche la manodopera diretta può essere inclusa.



L'analisi costi-volumi-risultati assume l'ipotesi semplificatrice che fra volumi e costi variabili esista una relazione lineare. In realtà variazioni molto consistenti nei volumi in genere implicano variazioni nei costi variabili unitari (legate a riduzioni nei prezzi di acquisto e/o ad aumenti nelle rese dei materiali) e, quindi, una relazione non lineare fra volumi e costi variabili totali.



## I costi fissi

Si definiscono costi fissi tutti i costi che non risultano direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e vendita. Rientrano in questa categoria costi quali la manodopera indiretta, la manodopera diretta, gli affitti, le quota di ammortamento, la pubblicità, le consulenze legali e amministrative, le manutenzioni. L'analisi costi-volumi-risultati assume l'ipotesi semplificatrice che i costi fissi rimangano invariati, qualsiasi sia il volume realizzato.



I costi fissi di gestione caratteristica possono, a loro volta, essere ricondotti a due tipologie:

1. Costi fissi di struttura;
2. Costi fissi di sviluppo.

Costi fissi di struttura.

Si tratta di costi fissi che sono strettamente connessi alla capacità produttiva. Rientrano in questa categoria i costi del lavoro e tutti i costi non proporzionali ai volumi connessi alle attività di trasformazione tecnica.



## Costi fissi di sviluppo

Si tratta di costi che sono fissi in quanto non variano direttamente in relazione al variare dei volumi di produzione e di vendita. Tipici di questa categoria sono i costi di ricerca e sviluppo, di formazione del personale e una buona parte dei costi di marketing. Il fatto di essere collegati allo sviluppo dell'impresa più che alla sua capacità produttiva attuale, fa sì che i costi appartenenti a questa categoria possono essere variati molto più facilmente rispetto a quanto avviene per i costi di struttura .



La manovrabilità dei costi fissi di sviluppo , comunque, non deve far pensare che si tratti di costi variabili: non essendo direttamente correlati ai volumi, per definizione i costi di sviluppo rientrano a far parte dei costi fissi.



## Costi totali e costi unitari

Sommando costi fissi e costi variabili si ottengono i costi totali di gestione caratteristica.

Dividendo i costi totali per il volume di beni prodotti e venduti, si ottiene il costo totale unitario.

All'aumentare dei volumi, i costi variabili unitari restano invariati, mentre diminuisce la quota unitaria di costi fissi e, di conseguenza, diminuisce il costo totale unitario. Questo avviene in quanto lo stesso ammontare di costi fissi viene suddiviso su di un numero sempre più elevato di unità prodotte.



## Il punto di pareggio operativo

Il punto di pareggio operativo è l'ammontare di vendite che consente di coprire i costi operativi aziendali (ovvero i costi legati alla gestione tipica). Il punto di pareggio può essere inteso come un numero di pezzi da produrre e vendere per andare a pareggio (punto di pareggio in volumi) o come fatturato da conseguire per andare a pareggio (punto di pareggio in fatturato).



## Il punto di pareggio operativo in volumi.

Il punto di pareggio operativo è rappresentato dal volume (Q) per il quale i ricavi sono pari ai costi totali di gestione caratteristica ovvero:



Ricavi totali = Costi totali

Ricavi totali = Costi variabili + Costi fissi

Ricavi unitari  $\times$  Q = Costi variabili unitari  $\times$  Q + Costi fissi

Ricavi unitari  $\times$  Q - Costi variabili unitari  $\times$  Q = Costi fissi

Q  $\times$  (Ricavi unitari - Costi variabili unitari) = Costi fissi

Costi fissi

$$Q = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Ricavi Unitari} - \text{Costi variabili Unitari}}$$



La differenza fra ricavi unitari e costi variabili unitari è il margine di contribuzione unitario, ovvero il margine che ogni singola unità venduta lascia per la copertura dei costi fissi e la generazione di un utile operativo . La formula del punto di pareggio può quindi anche essere espressa come:

$$Q = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Margine di contribuzione unitario}}$$



Il punto di pareggio in fatturato.

Oltre che in volumi, il punto di pareggio può essere calcolato in fatturato, determinando, appunto, il fatturato da conseguire per coprire tutti i costi

Costi fissi

$$Q \times \text{prezzo} \frac{\text{Costi fissi}}{\text{margine di contribuzione unitario}} \times \text{prezzo}$$



Costi fissi

$$\text{Fatturato} = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{margine di contribuzione unitario/Prezzo}}$$

Costi fissi

$$\text{Fatturato} = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Margine di contribuzione \%}}$$



Come si può osservare, il fatturato di pareggio può essere determinato dividendo i costi fissi per il margine di contribuzione espresso in percentuale del prezzo di vendita.

La versione del punto di pareggio in fatturato può risultare particolarmente utile in tutte quelle situazioni in cui risulta difficile ragionare in termini di «numero di pezzi venduti» in quanto l'impresa produce o commercializza un numero elevato di prodotti e/o servizi difficilmente riconducibili ad un prodotto medio rappresentativo.



## Analisi del grado di rigidità della struttura di costo.

Il rischio operativo è essenzialmente legato a due elementi della struttura economica delle imprese: il livello del punto di pareggio e il grado di elasticità operativa, rappresentata dall'ampiezza della forbice fra i ricavi e costi totali prima e dopo il punto di pareggio.



## Il punto di profitto

La formula del punto di pareggio può facilmente essere adattata al fine di ottenere non il punto di pareggio operativo, ma il volume di vendite che consente il coprire sia i costi di gestione caratteristica, sia quelli finanziari e fiscali e, quindi, di ottenere un risultato reddituale netto pari a zero.



La redditività della gestione aziendale viene qualificata come «redditività operativa».

Se a questo reddito operativo si uniscono i risultati delle altre «gestioni» (gestione finanziaria, gestione atipica, gestione straordinaria, oneri fiscali), si ottiene il «reddito globale» o «reddito netto» della gestione, che rappresenta la base di remunerazione del capitale a pieno rischio.

In questa ottica, si può parlare di «redditività globale» della gestione:

Esempio di conto economico

Ricavi operativi	1.000	
meno		
Costi operativi	<u>(700)</u>	<b>Redditività operativa</b>
Reddito operativo	300	
Gestione finanziaria	(200)	
Gestione atipica	<u>-</u>	<b>Redditività corrente</b>
	100	
Gestione straordinaria	<u>-</u>	
Reddito ante imposte	100	
Imposte	<u>(50)</u>	
Reddito netto	50	<b>Redditività globale</b>



# La valutazione della fattibilità finanziaria

Le principali determinanti del fabbisogno finanziario da coprire si possono ricondurre a tre categorie:

1. Le immobilizzazioni;
2. Il capitale circolante netto operativo;
3. La capacità di autofinanziamento.



## Le immobilizzazioni

Le immobilizzazioni rappresentano una determinante molto importante del fabbisogno finanziario. Al fine di determinare con la maggiore precisione possibile il fabbisogno finanziario legato alle immobilizzazioni è opportuno fare una lista completa di tutto quello che può servire per avviare la nuova attività e quindi, chiedere ai possibili fornitori di fornire un preventivo di spesa.

Nella lista possono apparire voci quali:



- . Immobili
- . Spese per ristrutturazione
- . Macchinari e impianti
- . Stampi e attrezzature
- . Automezzi
- . Insegna e cartelli pubblicitari
- . Scaffalature e arredi
- . Computer
- . Arredi e macchine per ufficio
- . Centralina telefonica



- . Acquisizione di marchi
- . Acquisizione di brevetti
- . Acquisizione di partecipazioni
- . Depositi cauzionali

Nel valutare il costo di ciascuna immobilizzazione occorre considerare tutte le opportunità di risparmio non acquistando ciò che si può affittare e non affittando ciò che si può prendere a prestito.



## Il capitale circolante netto operativo

In genere quando si avvia una attività si riesce a stimare abbastanza facilmente gli investimenti in immobilizzazioni, mentre si commettono più facilmente degli errori nella valutazione del fabbisogno connesso al capitale circolante netto operativo.

Il capitale circolante netto operativo è rappresentato da tutti gli impieghi e da tutte le fonti che nascono e si sviluppano in modo quasi automatico con la gestione tipica dell'impresa.



Sul fronte degli impieghi, il capitale circolante netto operativo è costituito soprattutto dai crediti verso clienti e dalle scorte . A queste si devono aggiungere altre voci minori quale un eventuale erario conto Iva attivo, gli anticipi a fornitori, il fondo minimo di cassa. Sul fronte delle fonti, invece, troviamo i debiti verso fornitori, l'erario conto Iva passivo, gli anticipi da clienti, i debiti verso gli istituti fiscali e previdenziali, i debiti verso dipendenti, il fondo trattamento fine rapporto.



## La capacità di autofinanziamento

L'ultima determinante del fabbisogno finanziario che occorre coprire è rappresentata dalla capacità di autofinanziamento. Se l'azienda consegue degli utili che non vengono distribuiti, infatti, questi utili rappresentano una fonte che contribuisce a coprire gli impieghi, riducendo la necessità di ricorrere a finanziamenti di terzi o ad immissioni di capitale sociale.



Se, al contrario, la gestione comporta delle perdite, queste comportano una diminuzione del capitale netto e, a parità di ogni altra condizione, cresce il fabbisogno che deve essere coperto con i finanziamenti di terzi o con immissioni di capitale sociale.



E PER FINIRE



## L'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale

La competitività dell'impresa presuppone il raggiungimento ed il mantenimento di situazioni di equilibrio, che possono essere osservate sotto profili diversi, ma collegati.

Da questo punto di vista si parla di:

1. **equilibrio economico;**
2. **equilibrio finanziario;**
3. **equilibrio patrimoniale.**



## L'equilibrio economico

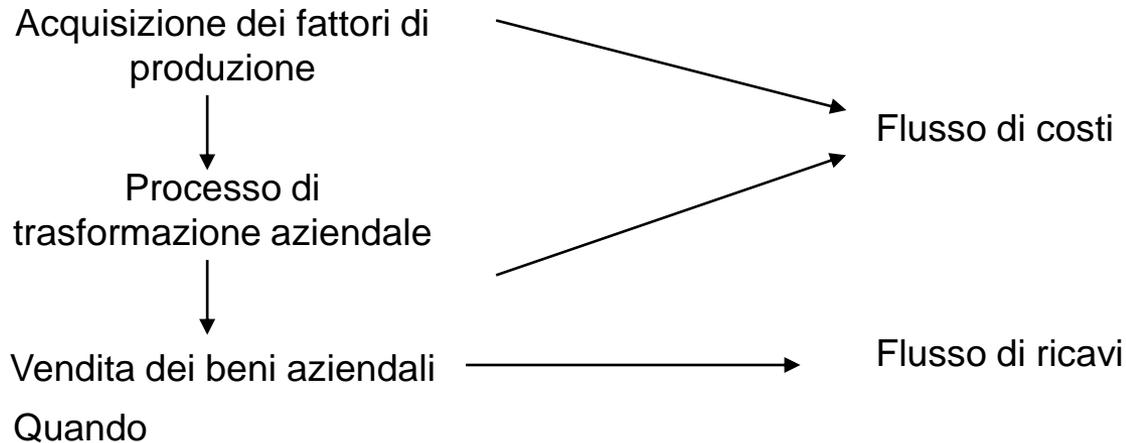
**L'equilibrio economico** è misurato dalla relazione esistente tra:

- 
- a) flusso di costi, derivante dall'acquisizione dei fattori di produzione;
  - b) flusso di ricavi, originato dalla vendita dei prodotti e dei servizi ottenuti attraverso il processo di trasformazione economica attuato dall'impresa.

L'impresa si trova in una situazione di equilibrio quando il flusso dei ricavi è durevolmente in grado di fronteggiare il flusso di costi, garantendo altresì una adeguata remunerazione ai fattori produttivi il cui compenso è ancorato ai risultati economici d'esercizio (es. gli azionisti o i soci).



## L'equilibrio economico



Flusso di ricavi	>	Flusso di costi	= <b>Utile di esercizio</b>
------------------	---	-----------------	-----------------------------

Oppure

Flusso di ricavi	<	Flusso di costi	= <b>Perdita di esercizio</b>
------------------	---	-----------------	-------------------------------

Per un soddisfacente equilibrio economico, è necessario che il risultato d'esercizio non solo sia positivo, ma sia anche in grado di garantire una adeguata remunerazione ai soggetti il cui compenso è ancorato al risultato stesso (es. azionisti).

L'equilibrio economico, infatti, presuppone che tutti i fattori di produzione abbiano una remunerazione adeguata



## L'equilibrio finanziario

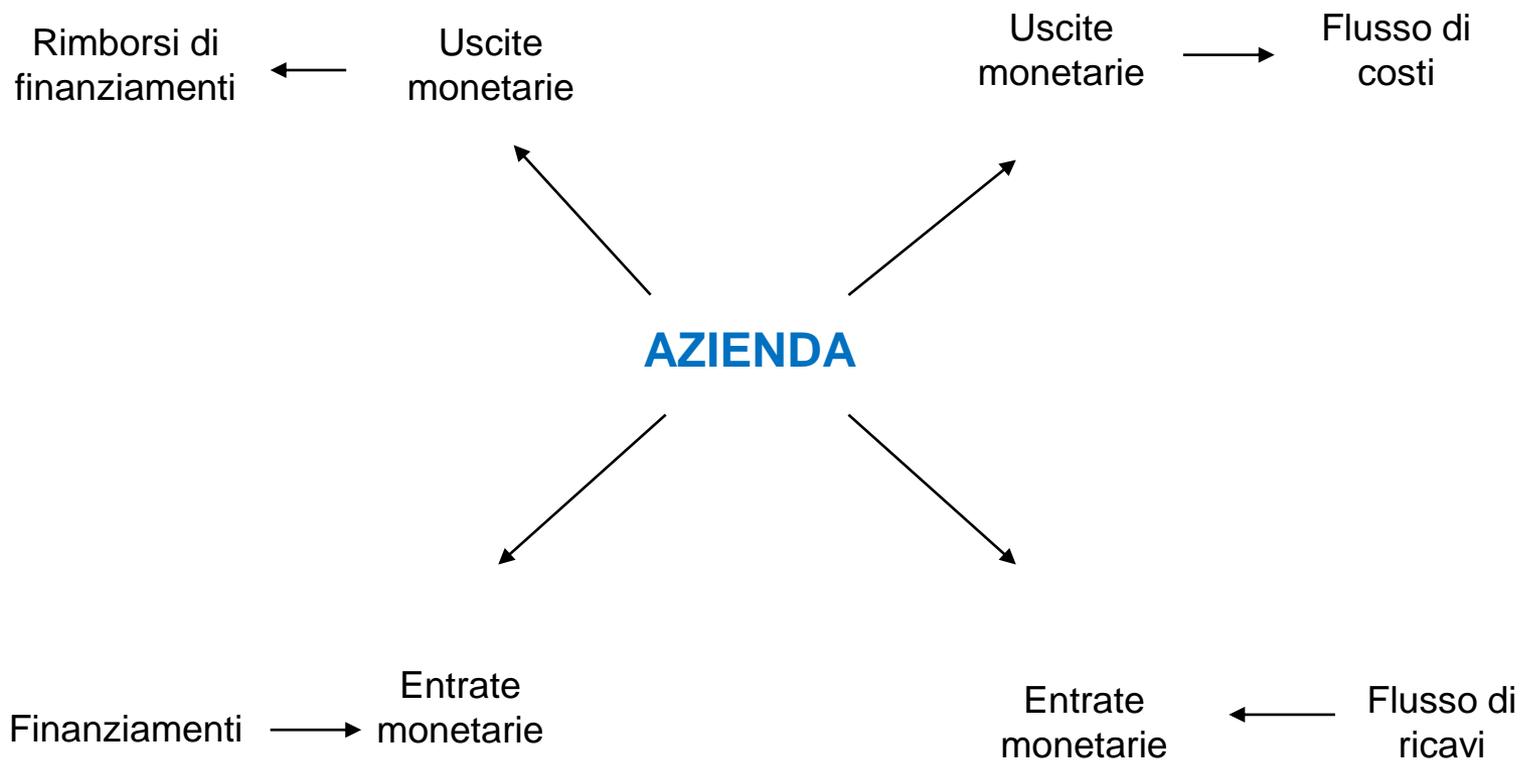
L'equilibrio finanziario riguarda la relazione esistente tra:

- a) flusso di entrate monetarie;
- b) flusso di uscite monetarie.

L'impresa si trova in una situazione di equilibrio quando il flusso delle entrate è costantemente in grado di fronteggiare il flusso delle uscite.

Questi flussi possono essere così schematizzati:





## L'equilibrio finanziario

**Le entrate monetarie** possono essere originate dal flusso dei ricavi e dall'assunzione di finanziamenti (capitale di credito o capitale proprio).

**Le uscite monetarie** sono determinate dal flusso di costi e dal rimborso di finanziamenti.

Le entrate monetarie originate dal flusso dei ricavi, se superiori alle uscite monetarie determinate dal flusso dei costi, determinano il cosiddetto «autofinanziamento» dell'impresa, in senso ampio.

L'impresa che, in via normale, non è in grado di rendere equilibrate le entrate e le uscite monetarie può trovarsi nel cosiddetto «stato di insolvenza», cioè nell'impossibilità di far fronte ai propri impegni finanziari.



L'equilibrio finanziario concerne anche la relazione esistente tra:

- a) gli investimenti aziendali esistenti in un dato momento;
- b) le modalità di finanziamento, cioè di copertura, degli indicati investimenti.

*Esempio di situazione finanziaria equilibrata*

Investimenti a lungo	500	Fonti di finanziamento a lungo	500
Investimenti a breve	50	Fonti di finanziamento a breve	50
	<hr/>		<hr/>
	550		550

*Esempio di situazione finanziaria **non** equilibrata*

Investimenti a lungo	1.000	Fonti di finanziamento a lungo	50
Investimenti a breve	50	Fonti di finanziamento a breve	1.000
	<hr/>		<hr/>
	1.050		1.050



## L'equilibrio patrimoniale

**L'equilibrio patrimoniale** è rappresentato dalla relazione esistente tra relazione esistente tra le diverse fonti di finanziamento, esaminate dal punto di vista della loro «provenienza».

Da questo punto di vista, una parte consistente delle fonti (es, 50% del totale) dovrebbe essere rappresentata da mezzi «propri» o capitale proprio o capitale «a pieno rischio», e solo la parte residua deve essere costituita da debiti. Quando questa situazione si verifica, si dice che l'impresa è **adeguatamente «capitalizzata»**. Nel caso in cui i debiti siano troppo elevati rispetto al totale delle fonti di finanziamento (es. 80% di debiti e solo 20% di capitale proprio) si parla di impresa «sottocapitalizzata».

Lo squilibrio è massimo quando l'impresa non ha più capitale proprio, ma solo debiti, o, addirittura, quando ha una situazione di **«deficit patrimoniale»** o capitale proprio negativo.



*Esempio di impresa normalmente capitalizzata*

Investimenti	100	Debiti	50
		Patrimonio netto	50
			100

*Esempio di impresa "sottocapitalizzata"*

Investimenti	100	Debiti	80
		Patrimonio netto	20
			100

*Esempio di impresa in situazione di "deficit patrimoniale"*

Investimenti	100	Debiti	130
		Patrimonio netto	(30)
			100



## L'economicità, la liquidità e la solidità economica

Il mantenimento nel tempo dell'equilibrio economico, dell'equilibrio finanziario e dell'equilibrio patrimoniale conferisce all'impresa determinate caratteristiche, che vengono così denominate:

- ❖ **economicità**, quando si fa riferimento **all'equilibrio economico**. Una impresa durevolmente in situazione di equilibrio economico è in grado di garantire - con forza propria - una adeguata remunerazione a tutti i fattori impiegati nella produzione, cioè senza ricorrere a sovvenzioni di terzi.
- ❖ **Liquidità** riferita **all'equilibrio finanziario**. La liquidità dell'azienda è riferita alla capacità di far fronte, in modo economico, alle necessità finanziarie della gestione. Questo significa che tale capacità deve esistere senza far ricorso a smobilizzi eccezionali o ad altre fonti straordinarie di finanziamento, ovvero a condizioni eccessivamente onerose
- ❖ **Solidità**, con riguardo **all'equilibrio patrimoniale**. E' misurabile dal rapporto tra capitale proprio (o patrimonio netto) dell'impresa ed il capitale di credito. Si ha solidità patrimoniale quando il patrimonio dell'impresa è equilibrato rispetto alle altre fonti di finanziamento.



## La redditività (o produzione di reddito)

Un particolare aspetto dell'economicità delle imprese è rappresentato dalla redditività, cioè dalla capacità di produrre in modo stabilizzato nel tempo redditi sufficienti a remunerare i portatori di capitale proprio (es. soci), dopo aver remunerato tutti gli altri portatori di fattori produttivi (es. lavoratori, capitale di debito, ecc.).

La redditività dell'impresa si basa su alcune condizioni operative e finanziarie, che sono tipicamente le seguenti:

1. **condizioni di attività**, intese come dimensione e struttura dell'attività aziendale (identificazione del proprio «business» e del proprio «mercato di riferimento» ed utilizzo delle proprie «competenze distintive»). Le condizioni di attività definiscono il «che cosa» (portafoglio prodotti) e il «quanto» (volumi di produzione) l'azienda produce per il mercato;
2. **condizioni di efficienza**, intesa come:
  - efficienza interna, quando si riferisce alle modalità di realizzazione del processo
  - efficienza esterna, se riferita alle azioni nei mercati di acquisizione e nei mercati di sbocco;
3. **condizioni di elasticità** nei comportamenti aziendali (o «politiche aziendali»), per adattarsi ai mutamenti d'ambiente, di settore e di mercato.



## La stesura dei bilanci previsionali

Nell'elaborare i bilanci previsionali è molto importante tenere presente l'obiettivo al quale si deve tendere.

L'obiettivo fondamentale non è tanto prevedere quanto accadrà, quanto costruire dei modelli di simulazione al loro interno coerenti nei quali i valori sono legati gli uni agli altri da formule matematiche tutte le volte in cui è possibile.



# Il Piano d'impresa

ESEMPIO PRATICO



## A. L'IMPRESA E I SUOI PROTAGONISTI

- Presentazione dell'impresa (forma e composizione societaria, oggetto sociale, breve storia, struttura organizzativa, campo di attività, risultati conseguiti e prospettive di sviluppo)
- Vertice e management aziendale (indicare i responsabili della gestione con le rispettive funzioni e responsabilità)
- Ubicazione (Indicare l'ubicazione dell'unità produttiva oggetto dell'investimento e degli altri impianti gestiti dalla società)



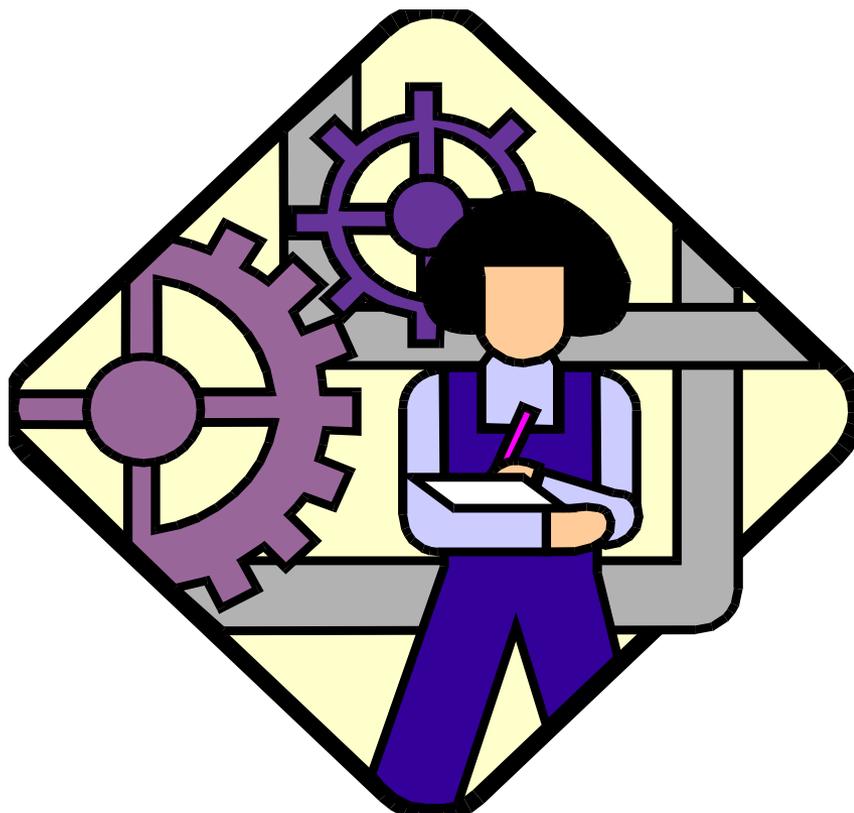
## B. SINTESI DELL'INIZIATIVA PROPOSTA



- ❖ Caratteristiche salienti dell'iniziativa imprenditoriale
- ❖ Presupposti e motivazioni che ne sono all'origine
- ❖ Obiettivi produttivi e di redditività perseguiti



## B1. IL PRODOTTO/SERVIZIO



- ❖ Descrizione e caratteristiche del nuovo prodotto/servizio che si intende realizzare e dei bisogni di mercato che si intendono soddisfare
- ❖ Eventuali prodotti/servizi già realizzati dall'impresa e collegamenti con i nuovi



## B2. IL MERCATO DI SBOCCO E LA CONCORRENZA



- ❖ Caratteristiche del mercato di sbocco
- ❖ Dimensioni del mercato, andamento storico e previsioni, interscambio con l'estero
- ❖ Struttura e caratteristiche del sistema competitivo
- ❖ Identificazione del proprio mercato di riferimento (*clienti, territorio, dimensioni*)



## B3. L'ORGANIZZAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI

- Descrizione del processo produttivo attuale e/o di quello conseguente all'investimento proposto ed eventuali collegamenti ed integrazioni tra i due
- I fattori produttivi disponibili o da acquisire
- Gli investimenti previsti
- Il mercato di approvvigionamento delle materie prime, potere contrattuale dei fornitori
- L'organizzazione del lavoro



## B.4 LE PRESTAZIONI AMBIENTALI



Breve commento in merito ai dati ed alle informazioni fornite nella Scheda Tecnica allegata al Modulo di domanda



## B5. LE RISORSE FINANZIARIE

- Le fonti finanziarie interne ed esterne, già acquisite o da richiedere, e capacità di accesso
- Piano finanziario per la copertura dei fabbisogni derivanti dalla realizzazione dell'investimento proposto
- Elenco completo delle iniziative della stessa impresa, agevolate o da agevolare ai sensi di altre normative Comunitarie, Nazionali e Regionali, temporalmente sovrapposte a quella cui si riferisce la domanda



## B6. LE STRATEGIE COMMERCIALI



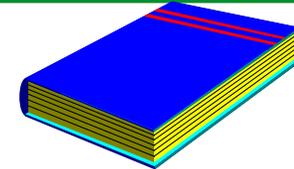
- Piano di Marketing (*posizionamento del prodotto, sistema dei prezzi, canali distributivi, politica e organizzazione commerciale*)



# Composizione

Il bilancio ha composizione triplice:

- ➔ **STATO PATRIMONIALE**
- ➔ **CONTO ECONOMICO**
- ➔ **NOTA INTEGRATIVA**



C.C.

Art. 2423, I co.



documenti che rappresentano **UN TUTTO INSCINDIBILE**

- + **Relazione sulla gestione**
- + **Rendiconto finanziario**



## Gli Schemi

- Uno schema obbligatorio per lo *stato patrimoniale* (art. 2424 C.C.)
- Uno schema obbligatorio di *conto economico* (art. 2425 C.C.)
- Un contenuto minimo obbligatorio per la *nota integrativa* (art. 2427 C.C.)



## Lo schema di Stato Patrimoniale

- A CREDITI VS SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI**
- B IMMOBILIZZAZIONI**
  - I Immobilizzazioni immateriali**
  - II Immobilizzazioni materiali**
  - III Immobilizzazioni finanziarie**
- C ATTIVO CIRCOLANTE**
  - I Rimanenze**
  - II Crediti**
  - III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni**
  - IV Disponibilità liquide**
- D RATEI E RISCONTI**

- A PATRIMONIO NETTO**
  - I Capitale**
  - II Riserva da sovrapprezzo azioni**
  - III Riserve di rivalutazione**
  - IV Riserva legale**
  - V Riserva per azioni proprie in portafoglio**
  - VI Riserve statutarie**
  - VII Altre riserve, distintamente indicate**
  - VIII Utili (perdite) portati a nuovo**
  - IX Utile (perdita) dell'esercizio**
- B FONDI PER RISCHI E ONERI**
- C TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO**
- D DEBITI**
- E RATEI E RISCONTI**



# I raggruppamenti

## **B IMMOBILIZZAZIONI**

## **B Macroclasse**

### **III Immobilizzazioni finanziarie**

### **III Classe**

#### **1) partecipazioni in:**

#### **1) Voce**

##### **a) imprese controllate**

##### **a) Sottovoce**



# Oggetto della lezione

## Il Conto Economico art. 2425 C.C.



## Conto Economico: sintesi dell'art. 2425

A ) VALORE DELLA PRODUZIONE

B ) COSTI DELLA PRODUZIONE

*Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)*

C ) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

D ) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA'  
FINANZIARIE

*Risultato prima delle imposte*

20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate

21) Utile(perdita) dell'esercizio





# La Nota Integrativa Art. 2427



## Le finalità della NI

- DESCRITTIVA: oltre il linguaggio contabile
- INFORMATIVA: altri numeri
- ESPLICATIVA: sui criteri adottati



## Le fonti della NI

Per la Nota Integrativa, il legislatore fissa un “contenuto” obbligatorio, le cui fonti sono :

A) Art. 2427 C.C.

*“Contenuto della Nota Integrativa”*

*“La nota integrativa deve indicare, oltre a quanto stabilito da altre disposizioni,..”*

B ) Altre disposizioni di legge :

B1) altri articoli del C.C.

B2) altre norme di legge

B3) informazioni complementari ai sensi del III co. dell’art. 2423



# Oggetto della lezione



La Relazione sulla gestione  
Art. 2428



# La Relazione sulla gestione

A ) Art. 2428 C.C.

Parte introduttiva

*“...situazione della  
società e  
andamento della  
gestione...”*

B ) Art. 2428 C.C.

I 6 punti obbligatori

*“Dalla relazione  
devono in ogni caso  
risultare...”*



# Il contenuto della prima parte

- **La situazione della società**
  - la situazione patrimoniale
  - la situazione finanziaria
  - la situazione economica
- **L'andamento della gestione**
  - costi
  - ricavi
  - investimenti

**N.B. L'andamento della gestione deve riguardare l'azienda nel complesso e per settori di attività (IAS 14)**



## Il contenuto della seconda parte

- **Gli specifici aspetti dell'attività aziendale**
  - Ricerca e Sviluppo
  - Rapporti con imprese del gruppo
  - Azioni proprie e partecipazioni reciproche...possedute
  - Idem...acquistate e alienate
  - Evoluzione prevedibile della gestione
  - Fatti di rilievo dopo la chiusura

