

Autoimprenditorialità

Introduzione al business plan

Febbraio 2012

L'imprenditorialità

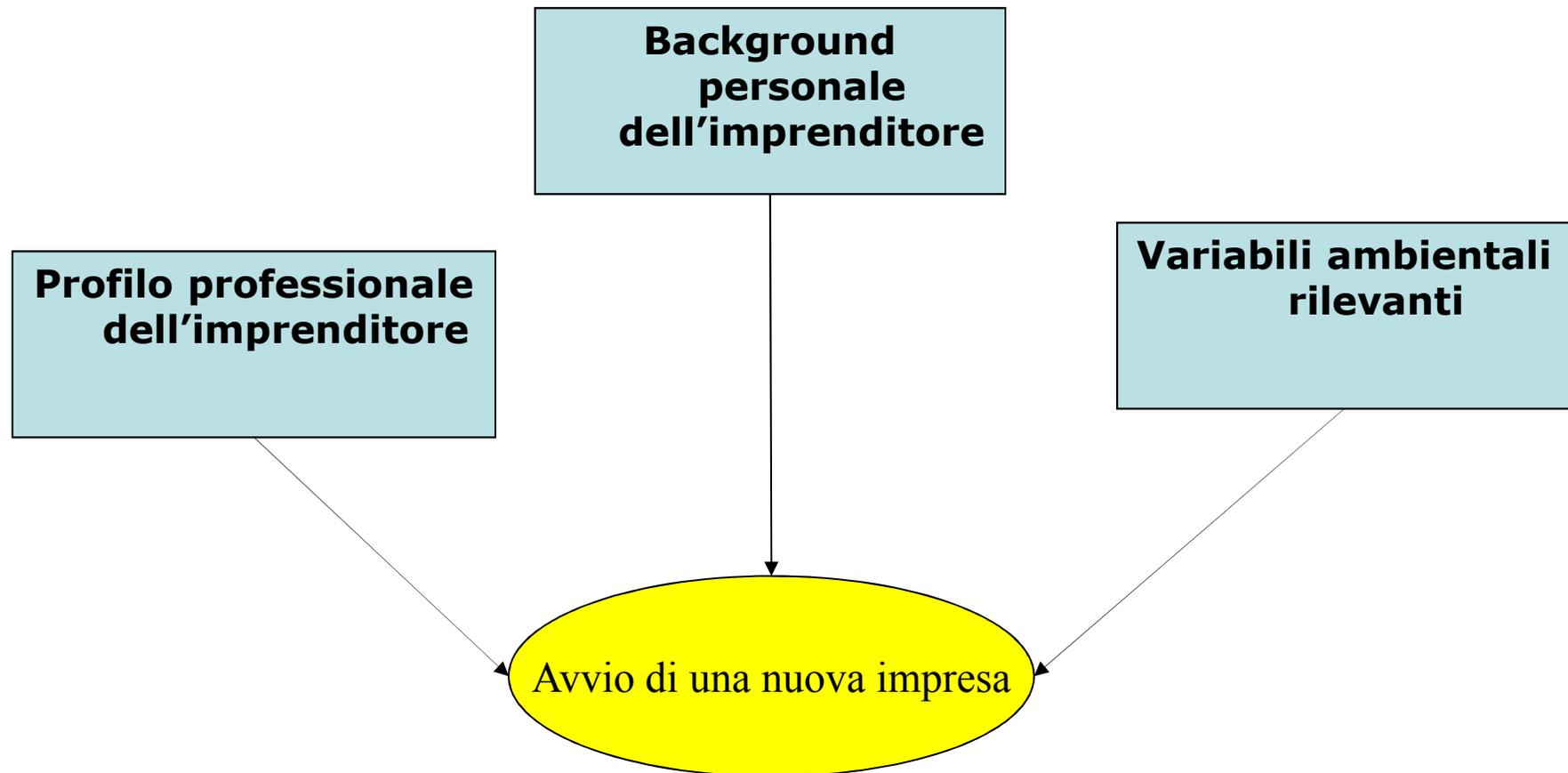
Le vie all'imprenditorialità si possono riassumere in:

- **Dreamway (via del Sogno)** tipica di chi ha un sogno nella vita e per concretizzarlo è disposto a buttarsi nell'avventura con i rischi che essa comporta;
- **Oneway (unica via)** tipica di chi, espulso o respinto dal lavoro dipendente, si orienta verso l'unica o ultima alternativa possibile;
- **Bestway (migliore via)** è la via di chi comincia quasi senza accorgersene e con il passare del tempo mette in piedi qualcosa di sempre più concreto.

Qualunque sia la via, tre sono le tappe da affrontare:

- **La creatività:** capacità di affrontare l'ignoto e di inventare cose nuove
- **La coerenza:** un confronto tra l'idea e l'interprete che la dovrà realizzare
- **La fattibilità:** sviluppare l'idea in un piano organico dettagliato per far emergere i problemi, identificare i vincoli.

Variabili influenti sull'avvio di una nuova idea



Il progetto d'impresa – Definizione e finalità

Il Business Plan o Piano d'Impresa, è uno strumento che consente di presentare un progetto di impresa nella sua globalità.

Rispetto al suo contenuto il Business Plan assolve a tre principali finalità:

- STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE
- STRUMENTO DI VERIFICA
- STRUMENTO FINANZIARIO

Il progetto d'impresa – La struttura del B.P.

- SINTESI DELL'IDEA IMPRENDITORIALE
- ANALISI DI MERCATO
- SCELTE STRATEGICHE
- SCELTE OPERATIVE
- PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il progetto d'impresa – L'idea imprenditoriale

La descrizione dell'idea imprenditoriale è la parte introduttiva del business plan, rappresenta il "biglietto da visita" che dovrebbe stimolare, nel nostro interlocutore, il desiderio di lettura del business plan stesso.

La descrizione dell'idea imprenditoriale deve essere SINTETICA, ma al contempo CHIARA ed ESAUSTIVA.

Occorre, infatti, tenere presente che il business plan non è destinato solamente tecnici esperti dell'argomento oggetto dell'idea imprenditoriale, ma anche a soggetti "non addetti ai lavori" che a vario titolo sono coinvolti nell'iniziativa.

Il progetto d'impresa – La struttura del B.P.

- SINTESI DELL'IDEA IMPRENDITORIALE
- ANALISI DI MERCATO
- SCELTE STRATEGICHE
- SCELTE OPERATIVE
- PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

L'analisi di mercato – cos'è il mercato

Nel percorso logico di analisi che porta alla redazione del piano d'impresa, il primo passo è verificare la coerenza dell'idea imprenditoriale con l'ambiente di riferimento e in particolare con il MERCATO di riferimento.

Il mercato è il "luogo virtuale" dove si incontra chi compra e chi vende e quindi dove i bisogni di chi compra si incontrano con l'offerta di chi produce beni e servizi in grado di soddisfarli.

Compiere l'analisi di mercato significa quindi "studiare":

- i **clienti potenziali** (bisogni, comportamenti d'acquisto, capacità e volontà di spesa, ecc.)
- i **concorrenti potenziali** (cosa offrono, come, a che prezzo, ecc.)

L'analisi di mercato – quota di mercato e competitività

L'obiettivo finale dell'analisi di mercato è rispondere alla domanda:

i miei concorrenti soddisfano le esigenze dei miei clienti potenziali?

Laddove vi siano esigenze non soddisfatte, c'è spazio per nuove iniziative imprenditoriali: se sarò in grado di accontentare – meglio dei concorrenti - un "segmento" di clientela, potrò conquistarmi una "**quota di mercato**", in quanto il mio prodotto/servizio è **competitivo**.

L'analisi di mercato – la definizione del valore per il cliente

Valore per il cliente

MISURA LA CAPACITA' DI UN
PRODOTTO/SERVIZIO DI RISPONDERE
AI BISOGNI DEL CLIENTE IN UNA
SPECIFICA SITUAZIONE

è misurabile confrontando i costi di acquisizione totali (nel senso di "sacrifici" complessivi) e i benefici offerti dal prodotto/servizio rispetto a quelli di una **qualunque possibile alternativa** presa in considerazione dal cliente. I benefici offerti vanno ovviamente confrontati con quelli **effettivamente ricercati** dal cliente.

L'analisi di mercato – il rapporto tra aspettative e soddisfazione



L'analisi di mercato – i concorrenti: chi sono

I concorrenti, in senso stretto, sono gli operatori del mercato che:

- producono gli stessi beni o servizi della nostra impresa (concorrenti diretti)

oppure

- producono beni o servizi sostitutivi o alternativi (concorrenti indiretti).

Per poterli analizzare compiutamente, è innanzitutto necessario individuarli seguendo i seguenti passaggi:

- individuazione di prodotti/servizi simili o sostitutivi/alternativi
- elenco dei produttori/fornitori di tali prodotti/servizi.

L'analisi di mercato – concorrenza e quote di mercato

Il successo e la forza di un'impresa sul mercato sono misurabili quantitativamente dalla "quota" di mercato detenuta dall'impresa stessa.

E' opportuno capire quindi quali sono i concorrenti che detengono le quote di mercato più significative (è utile elencarli in ordine decrescente rispetto alla quota di mercato, da indicare esplicitamente), in quanto ciò consente non solo di individuare i concorrenti più importanti, ma anche comprendere il grado di "concentrazione" del mercato stesso.

Infatti, quanto più alta è la somma delle quote di mercato detenute da poche imprese (mercato molto concentrato), più sarà difficile per una nuova impresa conquistarsi uno spazio accettabile.

Il progetto d'impresa – La struttura del B.P.

- SINTESI DELL'IDEA IMPRENDITORIALE
- ANALISI DI MERCATO
- SCelte STRATEGICHE
- SCelte OPERATIVE
- PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

I piani strategici – gli obiettivi

Individuare le fonti del vantaggio competitivo, a partire dall'individuazione dei fattori critici di successo



Generazione di valore superiore per i clienti



Creazione di vantaggio competitivo:
valore offerto al cliente > valore offerto dalla concorrenza



Risultati:

- soddisfazione del cliente
- creazione di fiducia e fedeltà
- quota di mercato
- redditività

I piani strategici – la segmentazione della domanda: cos'è

Per la maggior parte dei prodotti/servizi il mercato totale è troppo vario ed eterogeneo perché lo si possa considerare come un'entità unica ed uniforme. Si deve allora procedere alla

SEGMENTAZIONE

=

Processo mediante il quale si suddivide la domanda in un numero limitato di segmenti

- **Sufficientemente omogenei in termini di esigenze e comportamenti al loro interno**
- **Sufficientemente eterogenei tra di loro**

I piani strategici – il posizionamento strategico: cos'è

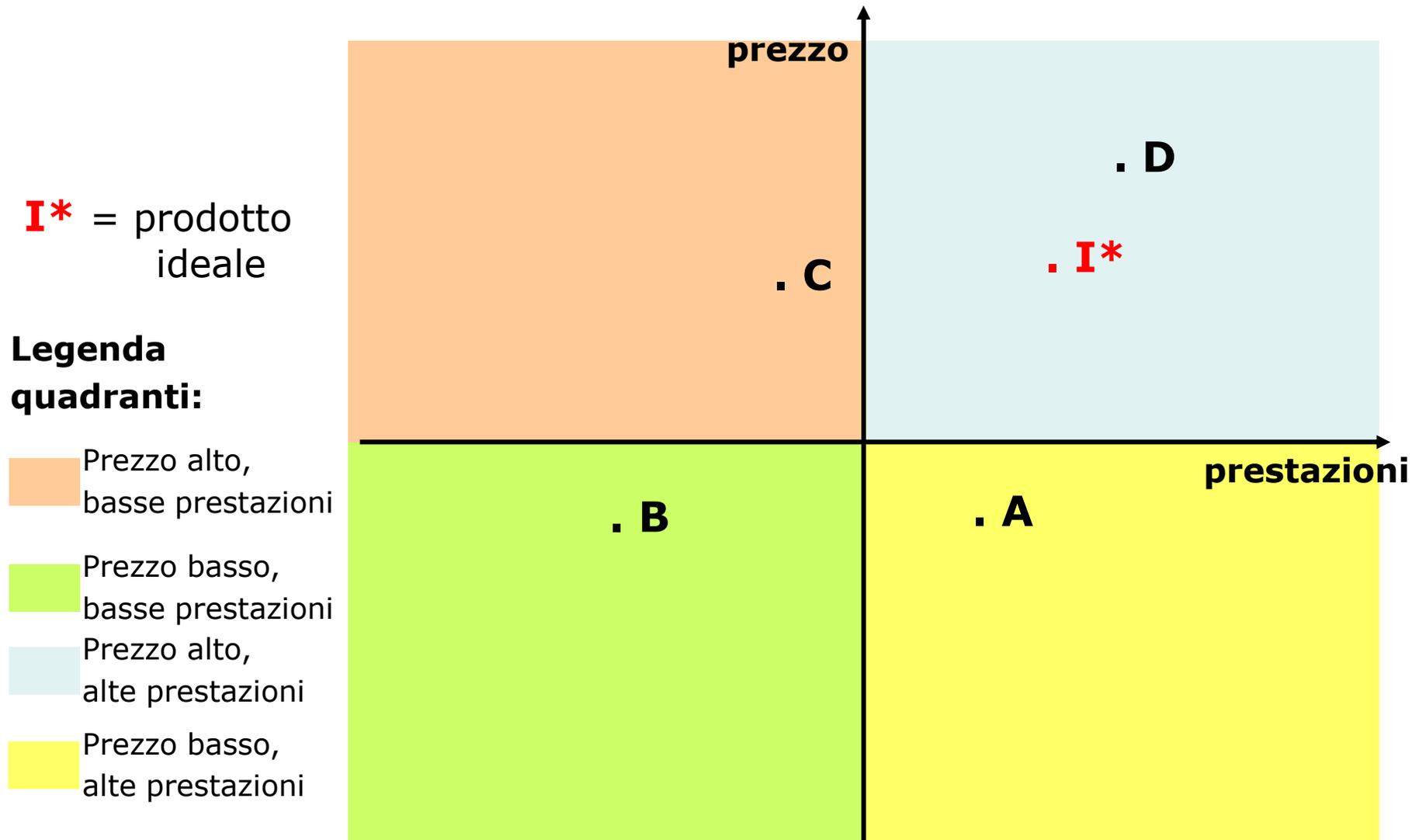
Il passaggio tra benefici attesi e gli attributi realmente percepiti dal consumatore/utente rappresenta il momento cruciale di spostamento di attenzione dal bisogno al prodotto.

Infatti, il "posizionamento" attiene allo "spazio" che un prodotto/servizio reale occupa in un dato mercato nella "mente" del cliente, rispetto agli spazi occupati dai prodotti/servizi dei concorrenti.

Le mappe di posizionamento, quindi, si costruiscono a partire dalla definizione degli attributi rilevanti per il cliente (il prezzo, le caratteristiche qualitative, ecc.), grazie alle quali confrontare i prodotti attualmente sul mercato.

A partire dall'individuazione delle caratteristiche attese, è possibile posizionare all'interno della mappa anche il prodotto/servizio "ideale".

I piani strategici – esempio di mappa di posizionamento



I piani strategici – il marketing

Il marketing è quella funzione strategica che si preoccupa di far combaciare le esigenze del mercato con la capacità dell'azienda di soddisfarle.

Il raggiungimento di tale scopo dipende dalla messa a disposizione del cliente del **P**RODOTTO giusto, al **P**REZZO giusto, con la **P**PROMOZIONE – ovvero comunicazione - adatta e nel **P**OSTO opportuno.

Queste sono dette le 4 **P** del marketing, ovvero i quattro strumenti – o leve - del marketing-mix; le decisioni relative ad essi sono numerose e strettamente correlate tra loro.

E' evidente che l'uso di tali strumenti sarà molto diverso a seconda che si venda un bene di consumo, un bene industriale o un servizio.

I piani strategici – la definizione del prodotto/servizio (1)

La variabile “prodotto/servizio” – ovvero la definizione di “cosa offro” – condiziona a monte tutte le altre scelte di marketing, a partire da quella relativa al prezzo (basti pensare che ha un impatto diretto sul costo di produzione).

Nella decisione relativa al “prodotto”, si deve fare riferimento agli attributi “fisici” e “psico-sociologici” di ciò che offro in relazione alle “categorie mentali” dei clienti: infatti il “prodotto” si definisce in relazione alle caratteristiche “tecniche” (attinenti alla sua funzione specifica e quindi “tangibile”), e alle caratteristiche “simboliche”, cioè attinenti agli aspetti psico-sociologici legati al suo utilizzo.

In altri termini, vanno definite le funzioni che il prodotto/servizio andrà a svolgere e i benefici che dovrà assicurare. Anche aspetti quali le condizioni di pagamento, i servizi accessori, ecc. fanno parte della leva “prodotto”.

I piani strategici – la definizione del prodotto/servizio (2)

Il prodotto/servizio è il fulcro della pianificazione strategica: qualora esso non fosse in sintonia con i bisogni e le preferenze dei consumatori/utenti, le altre tre variabili del marketing-mix diventerebbero impotenti.

Si ricordi che un bene o un servizio non esistono in se stessi, ma soltanto in rapporto al consumatore o utente, dato che ogni prodotto/servizio richiede un'acculturazione (più o meno ampia). Se l'emergere stesso di nuovi bisogni è a sua volta il risultato di un modello culturale, una volta posto in essere il prodotto/servizio esso stesso diventa fattore di "acculturazione".

E' possibile aggredire due o più segmenti di clienti con prodotti/servizi diversi; il marketing-mix sarà ovviamente coerente con ciascuna opzione. Per una neo-impresa, comunque, potrebbe essere strategicamente e operativamente complesso - e pertanto rischioso - avviarsi con un "portafoglio prodotti" troppo ampio.

I piani strategici – il prezzo di vendita

La previsione del prezzo di vendita è un'opzione strategica impegnativa, complessa e dalle molteplici ripercussioni, in particolare sul volume delle vendite, sulla redditività dell'iniziativa imprenditoriale, sull'immagine dell'azienda.

La ricerca di mercato compiuta dovrebbe consentire di avere un'idea del prezzo al quale dovrete riuscire a vendere il vostro prodotto/servizio, ma le sfaccettature di tale scelta sono varie e meritano un ragionamento approfondito e articolato.

Nella scelta del prezzo di vendita, ad esempio, va valutata la possibile reazione dei concorrenti: il prezzo è la variabile più facilmente e immediatamente misurabile e voi non siete soli sul mercato! Quindi con ogni probabilità non siete in grado di guidare il settore in materia di prezzi!

I piani strategici – Prezzo e costo di produzione

Il primo problema che ci si pone nella determinazione del prezzo è il costo sostenuto per l'ottenimento del prodotto/servizio: l'aspirante imprenditore tende a risolvere la decisione di prezzo aggiungendo al costo totale unitario di produzione una certa percentuale, che rappresenta il profitto "sperato".

Questa impostazione, concentrata sugli aspetti interni all'impresa, non tiene in considerazione le aspettative dei clienti, né il comportamento dei concorrenti attuali e potenziali.

Pertanto, il costo di produzione va considerato semplicemente come un VINCOLO, in quanto l'impresa non riuscirebbe a sopravvivere scegliendo un prezzo che non consente di coprire tale costo, ma la decisione andrà presa con l'occhio rivolto al mercato.

I piani strategici – la comunicazione

La “comunicazione” è lo strumento di marketing che ha l’obiettivo di informare i potenziali clienti sulle attività dell’impresa, e in particolare sulle caratteristiche del prodotto/servizio, e di motivarne l’acquisto, stimolando bisogni.

Essa è determinante nel sostegno delle politiche di prezzo definite.

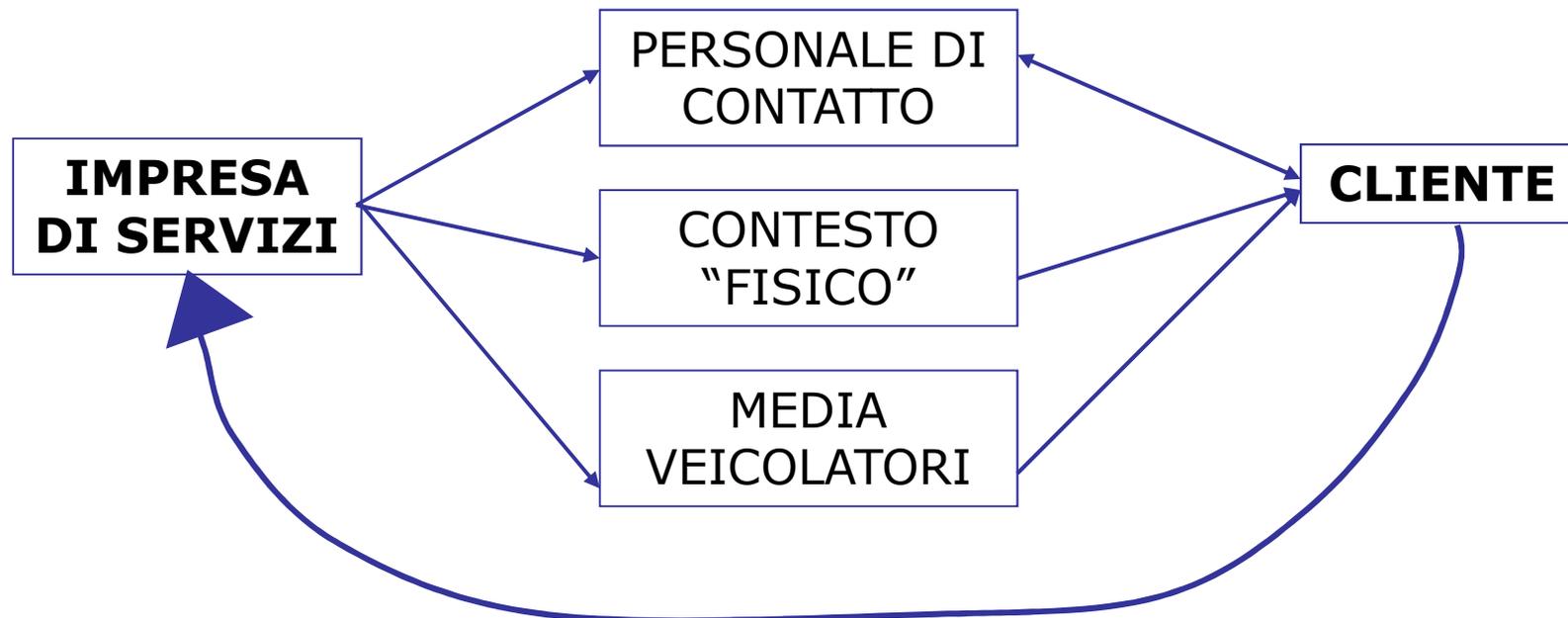
La comunicazione è quindi in grado di influenzare le aspettative del cliente e di modificare in parte anche il valore percepito ex-post, purché le aspettative non vengano deluse significativamente.

Nel decidere canali e strumenti di comunicazione, è necessario tenere conto di:

- risorse finanziarie disponibili a tale scopo
- natura del mercato e comportamento dei competitors
- natura del prodotto (è un bene di consumo? Un bene industriale? Un servizio?)

I piani strategici – la comunicazione: canali e interazione

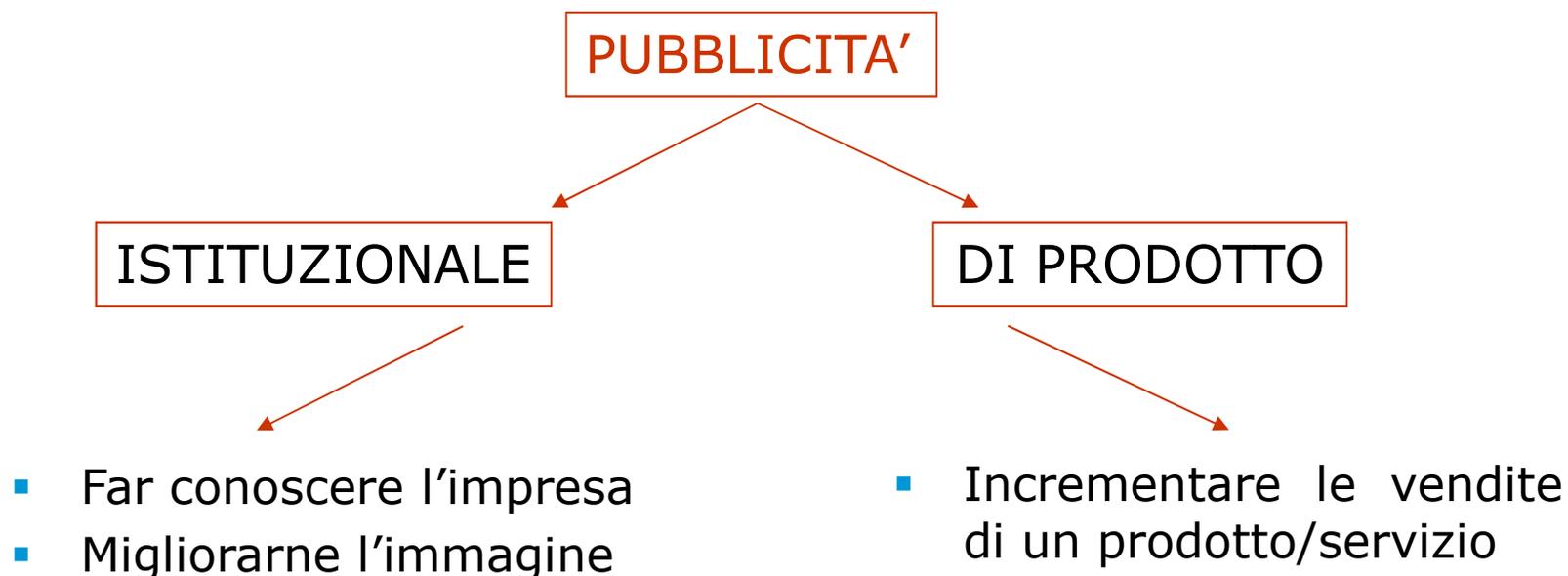
Diversi "canali" contribuiscono alla "comunicazione" dell'impresa, con diversi gradi di "interattività" con la clientela.



I piani strategici – la comunicazione: la pubblicità

La pubblicità presenta ai potenziali clienti un messaggio, di carattere non personale, orale o visivo attraverso uno o più mezzi.

Attraverso tale forma di comunicazione, è possibile contattare un elevato numero di individui contemporaneamente.



I piani strategici – la distribuzione (cenni)

Il canale di distribuzione di un prodotto è il percorso che questo deve seguire per passare dal produttore al consumatore. La scelta è uno strumento di marketing nelle mani del produttore, che potrà optare tra:

- Canale diretto, se il prodotto viene venduto direttamente dal produttore al consumatore (es: attività artigianali)
- Canale breve, se il prodotto prima di arrivare al consumatore finale viene venduto ai dettaglianti (pasticcere che vende al bar i suoi cornetti)
- Canale lungo, se il prodotto viene ceduto ai grossisti, che successivamente lo vendono ai dettaglianti

Anche tale scelta dipende e a sua volta influenza il marketing-mix.

Il progetto d'impresa – La struttura del B.P.

- SINTESI DELL'IDEA IMPRENDITORIALE
- ANALISI DI MERCATO
- SCELTE STRATEGICHE
- SCELTE OPERATIVE
- PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

I piani operativi - introduzione

Una volta analizzato il mercato, effettuate le scelte relative al marketing mix e definite le quantità di prodotto/servizio che saranno vendute a regime, è necessario concretizzare le strategie attraverso la pianificazione dell'attività.

E' quindi necessario descrivere i **piani operativi** (piano d'investimento, produttivo, organizzativo, finanziario, ecc.) con i quali realizzare gli obiettivi ipotizzati.

In altri termini, andranno definite in modo organico e coerente le scelte relative alla **quantità e qualità** delle **risorse** di cui l'azienda deve dotarsi e alla loro **organizzazione**.

I piani operativi – il piano degli investimenti

Per investimento si intende l'acquisto di un qualsiasi bene necessario all'attività aziendale, avente una durata **pluriennale**.

Il piano degli investimenti ha lo scopo di tradurre in termini operativi il programma produttivo già definito nelle quantità e nelle modalità.

Il piano degli investimenti deve tenere conto:

- degli obiettivi che l'impresa persegue;
- di considerazioni tecniche;
- delle conseguenze economico-finanziarie.

La scelta di quali impianti, attrezzature, ecc. dotarsi deve essere quindi coerente con tutte le scelte effettuate a monte, ma deve anche tener conto dell'economicità e del loro impatto sui fabbisogni finanziari.

I piani operativi – Organizzazione e risorse umane

La pianificazione dell'organico consiste nel processo di traduzione del piano produttivo aziendale globale, in cui avete definito quello che volete fare, in un piano del personale e delle professionalità di cui avrete bisogno.

Esaminando ogni fase ed elemento della vostra attività, dovete riuscire a stabilire sia la quantità sia la qualità delle risorse umane occorrenti, ponendo attenzione anche alle dinamiche temporali (stagionalità, ecc.) che potrebbero richiedere un surplus in certi momenti della giornata o dell'anno (con la conseguenza di dover optare per lavoratori part-time o con altre forme contrattuali flessibili).

Considerate inoltre le eventuali variazioni all'organico dal momento dello start-up all'anno di regime.

Ricordate che nel settore dei servizi, il fattore umano è una componente essenziale e quindi la scelta dei collaboratori risulta particolarmente critica. Ogni singola parola, comportamento, atteggiamento influiscono infatti direttamente sull'immagine che il cliente si fa del servizio.

I piani operativi – Le risorse umane: aspetti-chiave

- Livello di professionalità (mappa delle competenze)
- Aspetti economici (stipendio, incentivi, benefits, ecc.)
- Formazione/addestramento sul campo
- Sistemi di crescita professionale (valutazione, percorsi di carriera, sistema incentivante, ecc.)

I piani operativi – L'organigramma

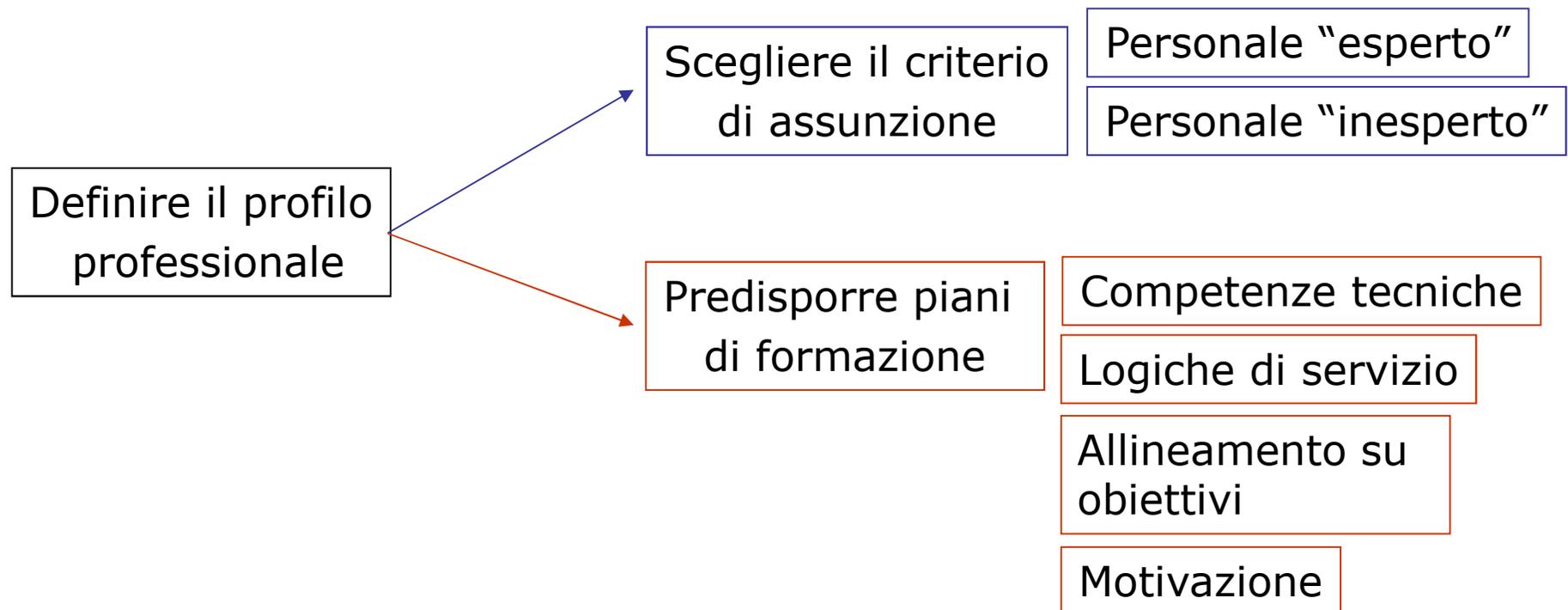
L'organigramma è la rappresentazione grafica della struttura organizzativa che evidenzia:

- la suddivisione delle funzioni e dei compiti fra le posizioni di lavoro;
- i collegamenti organizzativi, gerarchici e funzionali.

L'organigramma si visualizza mediante un grafico fatto di caselle, che identificano gli "organi" tra cui è diviso il lavoro, e di linee, che ne mettono in evidenza le relazioni.

Per costruire l'organigramma, è quindi necessario individuare le funzioni chiave che permettono all'azienda di funzionare (organi), le aree aziendali a cui queste afferiscono (produzione, commerciale, amministrativo, ecc.) e le relazioni tra funzioni ed aree.

I piani operativi – Reclutamento e formazione



Il progetto d'impresa – La struttura del B.P.

- SINTESI DELL'IDEA IMPRENDITORIALE
- ANALISI DI MERCATO
- SCELTE STRATEGICHE
- SCELTE OPERATIVE
- PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

PEF – Obiettivi

La pianificazione economico-finanziaria rappresenta sia il punto di arrivo della progettazione imprenditoriale, sia il punto di partenza, in quanto può avviare un processo di revisione delle scelte.

E' in questa sede che si valutano

- la redditività
- la sostenibilità finanziaria
- la solidità patrimoniale

del progetto imprenditoriale; in questa sede si rivedono le scelte commerciali, produttive e organizzative laddove si riflettano in performance poco soddisfacenti se non addirittura negative.

PEF - Le componenti

Il processo di pianificazione economico-finanziaria parte da **COMPONENTI DI CARATTERE ECONOMICO** (costi e ricavi), a cui si legano **COMPONENTI DI CARATTERE FINANZIARIO** (entrate ed uscite), che sono la diretta conseguenza dei cicli di produzione e vendita aziendali.

Il **ciclo economico d'impresa** fa riferimento agli eventi di gestione che danno luogo ad un costo (ciclo degli acquisti) oppure un ricavo (ciclo delle vendite), a prescindere dall'effettivo, rispettivamente, pagamento o incasso.

Il **ciclo finanziario d'impresa**, invece, attiene a tutti gli eventi di gestione che si concretizzano in un'uscita o un'entrata di cassa (manifestazione finanziaria).

PEF – le fonti finanziarie (1)

Per avviare un'impresa si deve poter disporre di fonti di finanziamento.

Il problema classico e costante per l'impresa è quello di reperire denaro, che è una materia prima come le altre e come tale va trattata.

Infatti, il denaro ha un suo prezzo, un suo mercato di fornitura, si può comprare a condizioni migliori o peggiori.

E' quindi necessario prestare attenzione alle diverse fonti di finanziamento per individuare la meno costosa e la più consona ai propri obiettivi.

PEF – le fonti finanziarie (2)

Tradizionalmente esistono tre fonti di finanziamento per un'azienda:

a) Capitale proprio (autofinanziamento, riserve costituite nel corso degli anni, anche attraverso utili non distribuiti)

E' una forma limitata per le imprese esistenti e INESISTENTE per le nuove imprese.

a) Capitale di rischio (fornito dal proprietario dell'azienda, o dai soci tramite la sottoscrizione di aumenti di capitale sociale)

b) Capitale di prestito (reperibile sul mercato finanziario)

PEF – il sistema bancario (1)

L'avvio di un'attività imprenditoriale richiede l'impiego di risorse economiche per sostenere gli **investimenti** e le **spese di gestione**. Tale condizione può generare la necessità di reperire il denaro al di fuori della propria sfera personale e/o parentale. In tal caso è possibile adottare le seguenti scelte:

➤ **richiedere un finanziamento alle Banche o ad altri Istituto di credito**

Gli istituti di credito a fronte della somma di denaro data in prestito non richiedono semplicemente la sua restituzione, ma addebitano anche un costo rappresentato da una **percentuale** applicata sul **capitale finanziato**.

PEF – il sistema bancario (2)

Il finanziamento può essere

- **a breve termine:** sono affidamenti bancari sotto forma di apertura in c/c credito commerciale (anticipo su fatture, su ricevute bancarie, ecc.) e servono a fornire quella liquidità aziendale che serve a coprire lo sfasamento temporale tra incassi e pagamenti di un'azienda:
- **a medio termine:** si tratta di mutui, necessari a finanziare le immobilizzazioni dell'azienda.

Il sistema bancario pone tra le condizioni per il rilascio di un prestito, la presenza di una garanzia a maggior tutela del rischio assunto.

PEF – il sistema bancario (3)

Le garanzie richieste dalle banche possono essere ricondotte a due tipologie:

- **garanzie reali** - le forme tipiche sono il pegno e l'ipoteca (su beni mobili e immobili)
- **garanzie personali** - un soggetto terzo, diverso dal debitore e dal creditore, garantisce per il debitore; la forma tipica è la fideiussione.

I **consorzi fidi** sono enti che hanno lo scopo di facilitare l'accesso al credito bancario alle imprese che fanno parte del consorzio. Il consorzio fidi **garantisce** una percentuale sull'affidamento che la banca dà alle aziende socie del consorzio. Si tratta quindi di uno strumento utile ed efficace anche per le aziende nuove.

PEF - i finanziamenti pubblici (1)

➤ **presentare domanda per accedere ai finanziamenti pubblici**

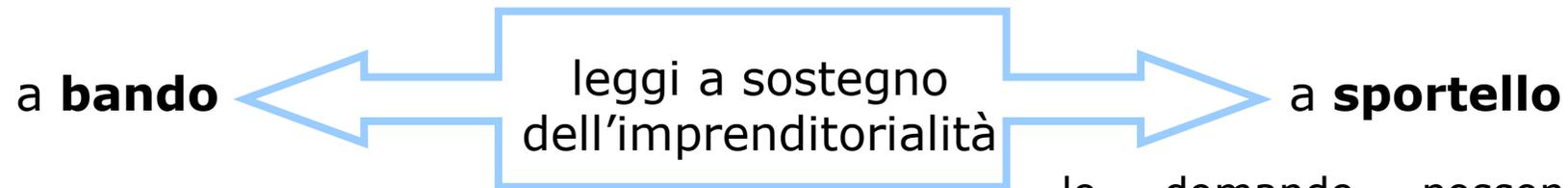
Nel nostro Paese sono attive a livello nazionale e locale (regioni, province e comuni), numerose leggi che prevedono agevolazioni finanziarie e/o fiscali per l'avvio di nuove attività d'impresa o di lavoro autonomo.

Le leggi vigenti in questo ambito sono rivolte principalmente a:

- **soggetti economicamente e socialmente svantaggiati**
- **territori che presentano secondo la normativa europea svantaggi e/o ritardi nello sviluppo**
- **settori merceologici che costituiscono una leva di sviluppo per il contesto territoriale di riferimento.**

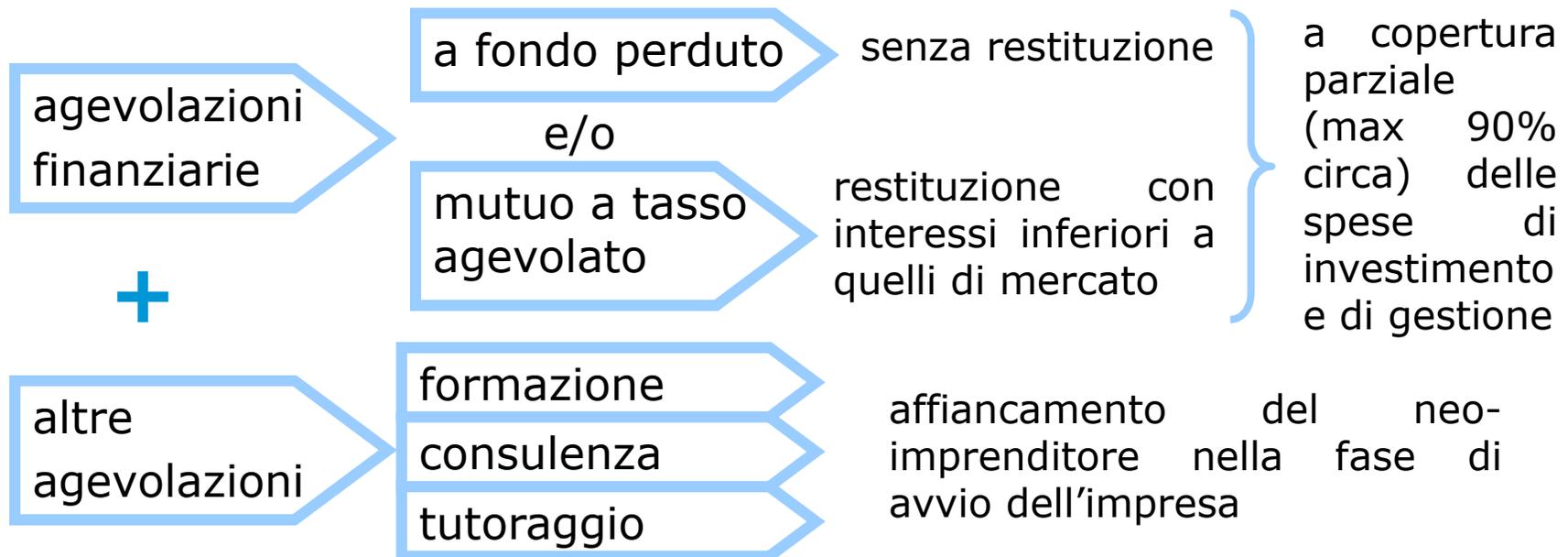
La normativa di settore è rivolta da un lato a sostenere l'occupazione e l'imprenditorialità, dall'altro a promuovere lo sviluppo e l'adeguamento strutturale dei territori caratterizzati da una mancata crescita del sistema economico e sociale.

PEF - i finanziamenti pubblici (2)



è prevista una data limite entro la quale presentare la domanda di agevolazione

le domande possono essere presentate in qualsiasi momento e sono esaminate in ordine cronologico



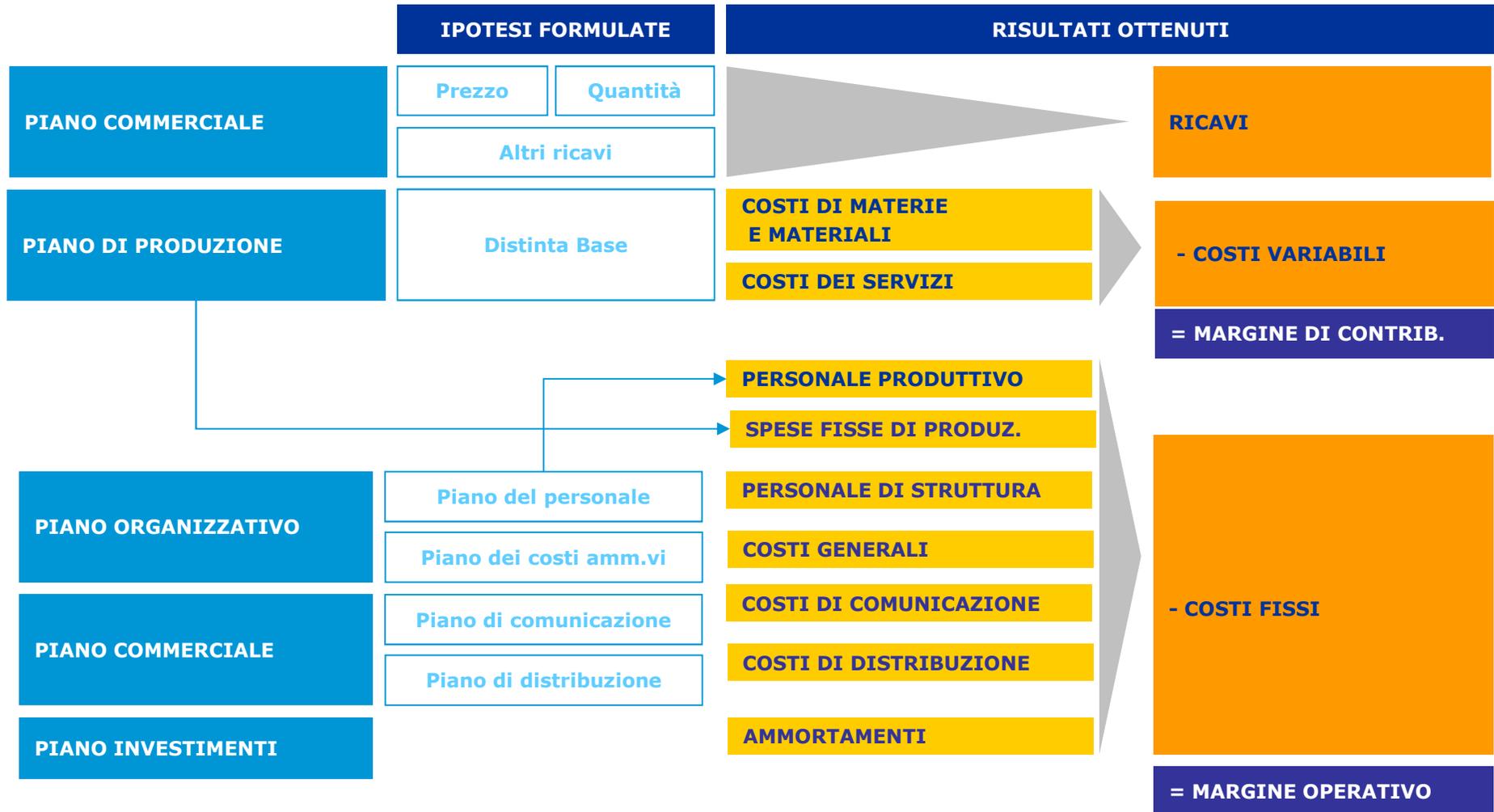
PEF - analisi del punto di pareggio (Break-Even Point)

Per la verifica dell'economicità dell'iniziativa imprenditoriale è utile far ricorso alla cosiddetta analisi del punto di pareggio.

Tale analisi è funzionale a determinare i quantitativi minimi di prodotto/servizio che è necessario vendere affinché i ricavi commerciali siano sufficienti a coprire *almeno* i costi sopportati, consentendo così di chiudere il bilancio *almeno* in pareggio.

Quindi se dall'analisi risulta un valore di "break-even" troppo elevato rispetto alla capacità di vendita, significa che l'iniziativa non è economicamente sostenibile.

PEF - analisi del punto di pareggio (BEP) (2)



PEF - analisi del punto di pareggio (BEP) (3)

MARGINE OPERATIVO

> 0

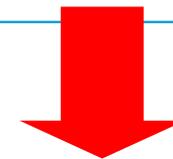


OK! L'iniziativa regge!

Va solo verificata l'attendibilità delle previsioni!

Sei stato troppo ottimista?

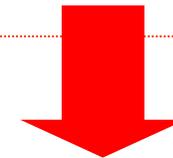
≤ 0



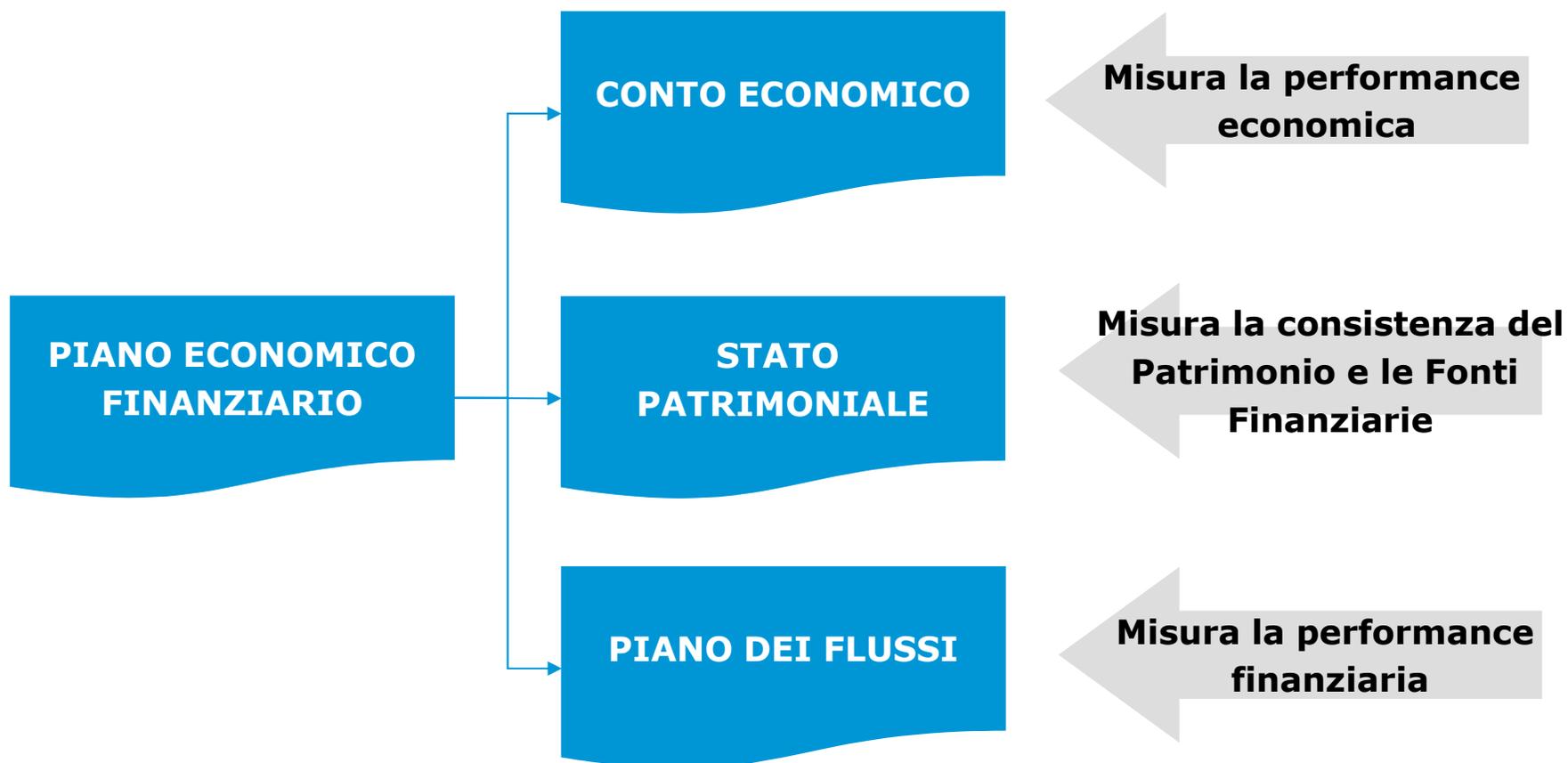
NO! L'iniziativa non Regge!

Bisogna rivedere le ipotesi relative a:

- Prezzi di vendita
- Quantità di vendita
- Costi fissi
- Costi variabili



PEF - La composizione del PEF



PEF - Il conto economico previsionale

CONTO ECONOMICO

Misura i risultati economici

Il **Conto Economico** esprime il risultato finale della gestione d'impresa, considerato in un determinato arco temporale (solitamente un anno). In esso sono elencati i ricavi conseguiti e i costi sostenuti a fronte dell'attività oggetto dell'iniziativa,

Ricavi commerciali
- Costi di produzione variabili
Margine di contribuzione per la copertura dei costi fissi
- Costi del Personale fisso di produzione
- I Costi Commerciali/Comunicazione
- I Costi fissi di Produzione
- I Costi del Personale di struttura
- I Costi Amministrativi
- Ammortamenti
Reddito Operativo
+ Altri ricavi
+/- Risultato gestione finanziaria
Reddito ante-imposte
- Imposte
Reddito netto

PEF - Lo stato patrimoniale previsionale

STATO PATRIMONIALE

Misura la consistenza
del patrimonio in
un dato periodo

Lo **Stato Patrimoniale** esprime le componenti attive (**investimenti**) e passive (**finanziamenti**) del patrimonio aziendale.

Le componenti dell'attivo sono indicate in funzione della loro destinazione economica: quindi beni strumentali, crediti, magazzino e cassa; quelle attive, in funzione della provenienza delle fonti (mezzi propri e di terzi)

IMPIEGHI	FONTI
IMMOBILIZZAZIONI	CAPITALE NETTO
Immobilizzazioni materiali	Capitale sociale
Immobilizzazioni immateriali	Contributi a fondo perduto
Immobilizzazioni finanziarie	utile/perdita esercizio
	Utile /perdite a nuovo
Totale immobilizzazioni	Totale Capitale netto
ATTIVO CIRCOLANTE	Fondo TFR
Scorte di magazzino	DEBITI
Crediti	Banche c/c passivi
Cassa e banca c/c attivi	Debiti vs fornitori
	Mutui e altri finanziamenti a lungo termine
Totale Attivo Circolante	Totale Debiti
TOTALE IMPIEGHI	TOTALE FONTI

PEF - il piano dei flussi

PIANO DEI FLUSSI

Misura la performance
Finanziaria

Il **Rendiconto Finanziario** (o **Piano dei Flussi**) esprime il **risultato finanziario** (avanzo o disavanzo di cassa) della gestione, evidenziando il processo e le componenti che determinano la creazione/assorbimento della liquidità

Reddito finale
+ Ammortamenti
+ Accantonamenti
= Autofinanziamento
- Variazione crediti
+ Variazione debiti
- Variazione scorte di magazzino
Liquidità generata dalla gestione operativa
= Cassa da gestione operativa
- Investimenti
Fabbisogno finanziario di gestione e avvio attività
Fabbisogno finanziario cumulato
+ Contributi in c./investimento
+ Accensione mutui
- Rimborso prestito
Fabbisogno finanziario dopo agevolazioni fin.
+/- Capitale sociale
+ Finanziamenti vari
- Rimborso finanziamenti vari
= Diponibilità finanziarie finali
= Diponibilità finanziarie finali cumulate

PEF - Indicatori finanziari

Margine di struttura =
Capitale Netto +
Debiti di Lungo periodo -
Immobilizzazioni

Margine di Tesoreria =
Banche +
Crediti a breve -
Debiti a breve

Capitale Circolante Netto =
Magazzino +
Banche +
Crediti a breve -
Debiti a breve

Misura l'equilibrio finanziario di L/P dell'impresa.

Un valore positivo indica che le fonti di lungo periodo riescono a coprire gli investimenti fissi aziendali

Misura l'equilibrio finanziario di B/P dell'impresa.

Un valore positivo indica la capacità dell'impresa di fronteggiare i debiti in scadenza con risorse già realizzate

Misura l'equilibrio finanziario di B/P dell'impresa.

Un valore positivo indica la capacità dell'impresa di fronteggiare i debiti in scadenza con risorse già realizzate e da realizzare (magazzino)

PEF – Indicatori reddituali

ROE (return on equity)=
Reddito finale/Capitale Netto

ROI (return on investments)=
Reddito operativo/ capitale investito

ROS (return on sales)=
Reddito operativo/ fatturato

Mette a confronto il reddito finale d'impresa con il capitale netto, cioè con il capitale investito dai soci sommato a tutti gli utili generati dalla gestione. Serve a confrontare la redditività del proprio capitale investito con investimenti alternativi offerti sul mercato. Si confronta con il tasso di rendimento di iniziative prive di rischio (titoli di stato), rispetto alle quali dovrebbe essere superiore. Infatti, se questo fosse minore, nessuno investirebbe in quest'iniziativa che, a parità di remunerazione, espone al rischio d'impresa, quando si potrebbe più tranquillamente investire i propri soldi in attività prive di rischio o comunque a rischio bassissimo

Mette a confronto il reddito operativo, cioè il reddito prodotto con l'attività tipica dell'impresa, con il capitale investito nella stessa, cioè il totale degli impieghi destinati allo svolgimento delle attività dell'iniziativa.

Il ROI evidenzia la percentuale di guadagno per ogni euro investito nell'iniziativa.

Mette a confronto il reddito operativo e il fatturato dall'iniziativa.

Il ROS evidenzia la redditività dell'attività tipica dell'impresa, indica cioè se l'iniziativa è economicamente fattibile e fruttifera. Evidenzia la percentuale di guadagno per ogni euro fatturato l'erogazione dei servizi con l'erogazione dei servizi.