



COME FARE UNA PREVISIONE ECONOMICA AZIENDALE

Mini Guida per aspiranti e neo imprenditori



CAMERA DI COMMERCIO
TOSCANA NORD-OVEST



SERVIZIO NUOVE IMPRESE
La piattaforma delle Camere di Commercio



CAMERA DI COMMERCIO TOSCANA NORD-OVEST

La Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, che riunisce i territori di Lucca, Pisa e Massa Carrara, è un attore chiave nello sviluppo economico locale e nella promozione dell'imprenditorialità.

Con un'attenzione particolare al tessuto produttivo e alla valorizzazione delle risorse locali, l'ente offre supporto concreto a chi desidera avviare o far crescere un'impresa.

Attraverso servizi di orientamento, consulenza, formazione e accesso a strumenti di finanziamento, la Camera si impegna a favorire l'innovazione, la competitività e la sostenibilità del sistema economico territoriale.



Fondazione ISI promuove l'innovazione e la crescita del tessuto imprenditoriale locale.

In stretta collaborazione con la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, accompagna startup, piccole e medie imprese e aspiranti imprenditori in tutte le fasi dello sviluppo, offrendo strumenti concreti come formazione, consulenza personalizzata, assistenza e orientamento sui finanziamenti.

Con un approccio dinamico e centrato sulla persona, Fondazione ISI favorisce l'adozione di modelli imprenditoriali innovativi, sostenibili e competitivi, contribuendo a rafforzare l'economia del territorio e a stimolare nuove opportunità di crescita.

Indice

Premessa.....	1
1 Principi generali della previsione economica.....	2
2. Arco temporale della previsione.....	2
3. Previsione del fatturato.....	3
4. Previsione dei costi.....	4
5. Esempio pratico.....	6
FAQ.....	8
GLOSSARIO.....	10



Premessa



Benvenuti alla guida pratica “Come fare una previsione economica aziendale”!

Fare previsioni economiche, è un processo fondamentale per la gestione della tua attività, essenziale per chiunque stia pensando all'avvio di un'impresa o desideri rendere le proprie decisioni di business più efficaci.

Spesso si tende a considerare la previsione economica come un'operazione "trascendentale", "astrusa" o lontana dal ragionamento quotidiano, o persino come un tentativo di predire il futuro con una "sfera di cristallo". Tuttavia, l'obiettivo di questa guida è proprio quello di spostare l'attenzione da questi "massimi sistemi" a indicazioni il più possibile pratiche, fornendoti gli strumenti per integrarla efficacemente nella tua strategia di gestione e pianificazione del business.

Per gestire con successo la tua impresa, è fondamentale ottenere indicazioni concrete e utilizzabili che ti permettano di prendere decisioni informate. Metterle per iscritto è cruciale per poterle analizzare e verificare.

Imparerai a:

- **Formulare ipotesi verificabili sul futuro**, basandoti sullo storico della tua azienda o, nel caso di nuove imprese, comprendendo le maggiori difficoltà e la scarsa attendibilità delle previsioni senza storico.
- **Prevedere il fatturato (ricavi)** in base alle diverse tipologie di clienti – che siano clienti ad abbonamento, ricorrenti o "una tantum" – e comprendere come la prevedibilità del fatturato influenzi il valore e la stabilità della tua azienda.
- **Calcolare i costi variabili** come percentuale del fatturato previsto, tenendo conto delle specificità come il costo del venduto, le provvigioni e le lavorazioni esterne.
- **Prevedere i costi fissi operativi e gli interessi passivi**, comprendendo come gestirli sia in caso di struttura invariata che di variazioni come assunzioni, cambi di affitto o acquisto di nuovi macchinari.
- Affrontare la complessità dell'attribuzione dei **costi di marketing**, esplorando soluzioni come il criterio di ammortamento, la media mobile o l'evidenziazione separata, dato il loro effetto spesso ritardato sui ricavi.
- **Costruire concretamente una previsione del conto economico** attraverso un esempio numerico semplificato, calcolando il margine di contribuzione e l'utile previsto.
- Comprendere l'importanza di **validare le ipotesi di base**, poiché la correttezza della previsione dipende dalla loro accuratezza.

La previsione economica è uno strumento fondamentale per la tua azienda, ti permette di stabilire obiettivi e di tracciare il percorso per raggiungerli, anche se le ipotesi iniziali dovessero discostarsi dalla realtà. Metterla per iscritto, piuttosto che tenerla solo a mente, è cruciale per poterla analizzare e verificare.

1. PRINCIPI GENERALI DELLA PREVISIONE ECONOMICA



- **Formulare Ipotesi:** Nessuno ha una sfera di cristallo, quindi la previsione si basa sulla formulazione di ipotesi sul futuro.



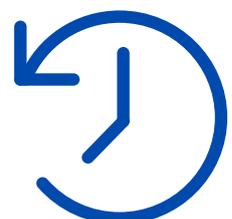
- **Basarsi sullo Storico:** Le ipotesi future si basano sullo storico dell'azienda. Se hai uno storico, il compito è facilitato, ragionando in termini di variazione percentuale rispetto all'anno precedente (es. +5%, -5%)



- **Difficoltà per le Nuove Aziende (Startup):** Le aziende di nuova costituzione o startup, non avendo uno storico, hanno previsioni con scarsa attendibilità, come si vede nei business plan che spesso contengono numeri "campati per aria". I business plan sono utili per il marketing verso i finanziatori, ma raramente vengono rispettati nella realtà.

2. ARCO TEMPORALE DELLA PREVISIONE

- Non esiste una regola fissa, ma per buon senso:
 - Minimo sindacale: Prevedere i successivi 3 mesi.
 - Ideale: Prevedere almeno 12 mesi.



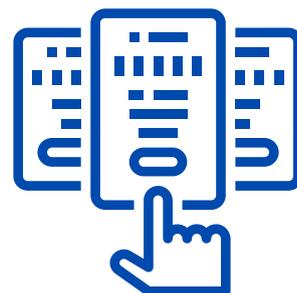
3. PREVISIONE DEL FATTURATO (RICAVI)

Il fatturato è il punto di partenza della previsione. Ricorda: più il tuo fatturato è prevedibile, più la tua azienda ha valore. Se il fatturato è instabile, l'intero business è considerato fragile.

La previsione del fatturato dipende dalla tipologia dei tuoi clienti:

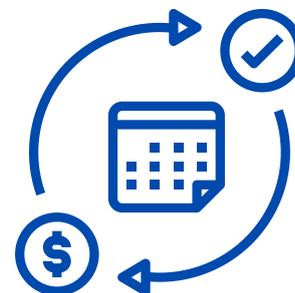
- **Clienti ad Abbonamento** (Sottoscrizione):

- Questo è il caso più semplice e il migliore dal punto di vista del business.
- Metodo: Prendi il fatturato derivante dagli abbonamenti già in corso e distribuisilo sui mesi futuri.
- Cosa stimare: Solo la percentuale di rinnovi o, al contrario, la percentuale di disdette (tasso di abbandono), basandoti sullo storico.



- **Clienti Ricorrenti:**

- Sono clienti che acquistano periodicamente senza un contratto di abbonamento (es. vendite al dettaglio).
- Metodo: Basarsi sugli acquisti degli ultimi 12 mesi e applicare variazioni previste (incrementi o riduzioni). Spesso, se non ci sono variazioni straordinarie, si presume che acquisteranno lo stesso anche l'anno prossimo.



- **Clienti Una Tantum (One-shot):**

- Acquistano una sola volta o con una ricorrenza molto sporadica.
- Con Marketing: Se fai marketing, puoi stimare il fatturato basandoti sul numero di lead e sul tasso di conversione. Anche se il marketing non è sempre prevedibile, una stima può essere fatta.
- Senza Marketing: Questo è il caso più complesso e rischioso per l'azienda. Difficilmente si riuscirà a fare una previsione oltre 1-3 mesi.



4. PREVISIONE DEI COSTI



Costi Variabili

- Sono costi agganciati al fatturato e variano in base ad esso.
- **Calcolo:** Di solito si calcolano come percentuale del fatturato previsto.
- **Esempi:**
 - **Costo del venduto** (merce venduta): Varia in base al fatturato. È importante considerare la marginalità dei diversi prodotti, raggruppandoli in classi se necessario, e anche la stagionalità (es. saldi) che può alterare la percentuale.
 - **Provvigioni ai venditori:** Si agganciano come percentuale al fatturato previsto.
 - **Lavorazioni esterne:** Anch'esse spesso in percentuale sul fatturato per tipologie omogenee di lavorazioni.
- **Esempio Numerico:** Se il fatturato previsto è di 33.000€ e il costo merce venduta è il 50% dei ricavi, il costo variabile sarà 16.500€.



Costi Fissi Operativi

- Dipendono dalla struttura dell'azienda (capacità produttiva installata), non dalle vendite.
- **Metodo Base:** Se la struttura non è variata (es. stessi dipendenti, macchinari, locali), prendi i costi fissi totali dell'anno precedente e dividi per 12 per ottenere il costo fisso mensile.
- **Variazioni della Struttura:** Se ci sono state variazioni, parti dai costi fissi dell'anno precedente e aggiungi/sottrai le variazioni, quindi dividi per 12.
 - **Esempi di Variazioni:**
 - **Personale:** Assunzione o licenziamento di dipendenti. Chiedi al consulente del lavoro i nuovi costi. Nel modello di esempio, il costo del personale è di 5.000€ al mese, spalmati equamente anche se ci sono tredicesime/quattordicesime.
 - **Affitto:** Spostamento in un locale con affitto diverso. Togli il vecchio affitto e metti il nuovo. Nell'esempio, 1.000€ al mese.
 - **Acquisto Macchinari:** Introduzione di nuovi ammortamenti (costo del macchinario spalmato sui suoi anni di vita utile).
- È importante "mensilizzare" i costi fissi (costo anno diviso 12) anche se il pagamento avviene in scadenze diverse, perché l'utilità del bene/servizio è continua.



Interessi passivi

- Dipendono dall'indebitamento verso le banche e dal tasso di interesse applicato.
- **Metodo Base:** Se indebitamento e tassi non sono variati, prendi gli interessi passivi dell'anno scorso e dividi per 12.
- **Variazioni:** Se l'indebitamento o i tassi sono cambiati, adegua gli interessi dell'anno precedente aggiungendo/togliendo la variazione.



Costi di Marketing

- Dipendono dalle campagne che decidi di sostenere.
- **Sfida dell'Attribuzione:** È difficile attribuire il costo di marketing al mese specifico perché i costi devono essere correlati ai ricavi. Idealmente, il costo di marketing andrebbe attribuito nel momento in cui genera fatturato, il che può essere ritardato e incerto.
- **Soluzioni Possibili per l'Attribuzione** (non perfette ma utili):
 - **Criterio di ammortamento:** Spalmare l'investimento di marketing in modo uguale sui mesi futuri (es. 12-24 mesi).
 - **Media mobile:** Attribuire al mese corrente tutti i costi di marketing dei 6 o 12 mesi precedenti (es. per agenzie immobiliari dove le vendite sono ritardate rispetto al marketing).
 - **Evidenziare a parte:** Non attribuire i costi di marketing a mesi specifici, ma evidenziarli separatamente nel conto economico, consapevole che non si conosce il ritorno immediato.



5. ESEMPIO PRATICO

La previsione economica, sebbene non sia una scienza esatta, è uno strumento fondamentale per la gestione aziendale, e può essere costruita in modo pratico e agevole. Un esempio numerico semplificato aiuta a comprendere concretamente come si crea una previsione.

Vediamo come creare una previsione per i prossimi 3 mesi (ad esempio, ottobre, novembre, dicembre), partendo da settembre:

1. Previsione dei Ricavi (Fatturato)

- Partire dallo storico: Si prendono i ricavi dello stesso periodo dell'anno precedente.
 - Ottobre anno scorso: 30.000€.
 - Novembre anno scorso: 40.000€.
 - Dicembre anno scorso: 20.000€.
- Applicare un'ipotesi di variazione: Si formula un'ipotesi di crescita o decrescita. Nell'esempio, si ipotizza un +10% rispetto all'anno scorso.
- Ricavi Previsti:
 - Ottobre: $30.000€ \times 1.10 = 33.000€$.
 - Novembre: $40.000€ \times 1.10 = 44.000€$.
 - Dicembre: $20.000€ \times 1.10 = 22.000€$.

2. Previsione dei Costi Variabili

- I costi variabili sono agganciati al fatturato e variano in base ad esso. Si calcolano come percentuale del fatturato previsto.
- Costo merce venduta: Nell'esempio di un'azienda commerciale, si ipotizza che il costo della merce venduta sia il 50% dei ricavi.
- Costi Variabili Previsti:
 - Ottobre: $33.000€ \times 0.50 = 16.500€$.
 - Novembre: $44.000€ \times 0.50 = 22.000€$.
 - Dicembre: $22.000€ \times 0.50 = 11.000€$.
- Calcolo del Margine di Contribuzione: Questo si ottiene sottraendo i costi variabili dai ricavi.
 - Ottobre: $33.000€ - 16.500€ = 16.500€$.
 - Novembre: $44.000€ - 22.000€ = 22.000€$.
 - Dicembre: $22.000€ - 11.000€ = 11.000€$.



3. Previsione dei Costi Fissi

- I costi fissi dipendono dalla struttura dell'azienda e non variano in base alle vendite.
- Metodo Base: Se la struttura non è variata, si prendono i costi fissi totali dell'anno precedente e si dividono per 12 per ottenere il costo fisso mensile. È fondamentale "mensilizzare" i costi fissi, anche se pagati con scadenze diverse, perché l'utilità del bene/servizio è continua per tutti i mesi.
- Esempi di Costi Fissi Mensili Ipotizzati:
 - Costo del Personale: 5.000€ al mese (se 60.000€ all'anno), spalmati equamente.
 - Affitto: 1.000€ al mese.
 - Altri Costi Fissi: 4.000€ al mese (se 48.000€ all'anno).
- Costi Fissi Totali Mensili: $5.000€ + 1.000€ + 4.000€ = 10.000€$ al mese.

4. Calcolo dell'Utile Previsto

- L'utile previsto si ottiene sottraendo i costi fissi dal Margine di Contribuzione.
- Utile Previsto Mensile:
 - Ottobre: $16.500€$ (margine) - $10.000€$ (fissi) = $6.500€$.
 - Novembre: $22.000€$ (margine) - $10.000€$ (fissi) = $12.000€$.
 - Dicembre: $11.000€$ (margine) - $10.000€$ (fissi) = $1.000€$.

5. Validazione delle Ipotesi e Importanza

Questo esempio semplificato mostra l'utile previsto per i prossimi mesi. Tuttavia, la correttezza di questa previsione dipende in modo critico dalla correttezza delle ipotesi di base, in particolare quelle relative ai ricavi (es. il +10% di crescita) e alla marginalità (es. il 50% di costo merce venduta).

Fare una previsione, anche se basata su ipotesi che potrebbero discostarsi dalla realtà, è fondamentale perché offre un'indicazione chiara della direzione in cui si sta andando. Se la direzione prevista non è soddisfacente (ad esempio, un utile troppo basso o negativo), la previsione permette di agire in anticipo per modificare il percorso e raggiungere gli obiettivi desiderati. Questo processo, pur richiedendo impegno, è importantissimo per la gestione dell'azienda.



1. Qual è la differenza fondamentale tra una previsione economica e una "sfera di cristallo"? Una previsione economica non mira a predire esattamente il futuro, ma a formulare ipotesi verificabili basate sullo storico. Serve come obiettivo e percorso, permettendo correzioni di rotta, mentre una sfera di cristallo implicherebbe una conoscenza esatta del futuro.
2. Perché le startup incontrano maggiori difficoltà nel creare previsioni economiche attendibili rispetto alle aziende già avviate? Le startup non possiedono uno storico su cui basare le loro ipotesi, rendendo le previsioni (come quelle nei business plan) meno attendibili e spesso basate su numeri "campati per aria". Per le aziende avviate, invece, lo storico facilita la stima delle variazioni percentuali.
3. Qual è l'arco temporale minimo consigliato per una previsione economica e quale sarebbe l'ideale? Per buon senso, una previsione economica dovrebbe avere un arco temporale minimo di 3 mesi. L'ideale sarebbe estendere la previsione ad almeno 12 mesi per una pianificazione più completa e a lungo termine.
4. Perché la prevedibilità del fatturato è un indicatore chiave del valore e della stabilità di un'azienda? Un fatturato prevedibile indica che il business ha "fondamenta solide", rendendolo meno vulnerabile a crolli improvvisi e più attraente. Due aziende con stesso fatturato e costi, ma con fatturato prevedibile, valgono molto di più.
5. Come si prevede il fatturato per i clienti ad abbonamento e qual è l'unico fattore che richiede una stima specifica? Per i clienti ad abbonamento, si prende il fatturato degli abbonamenti già in corso e lo si distribuisce sui mesi futuri. L'unico elemento da stimare è la percentuale di rinnovi o disdette, basandosi sui dati storici.



6. In assenza di marketing e per clienti "una tantum", perché la previsione del fatturato è particolarmente complessa e quali rischi comporta per l'azienda? Senza marketing e con clienti "una tantum", non ci sono né contratti né abitudini ricorrenti, rendendo la stima quasi impossibile. La previsione è difficile oltre 1-3 mesi, indicando che l'azienda è "molto a rischio" a causa di un fatturato estremamente incerto.

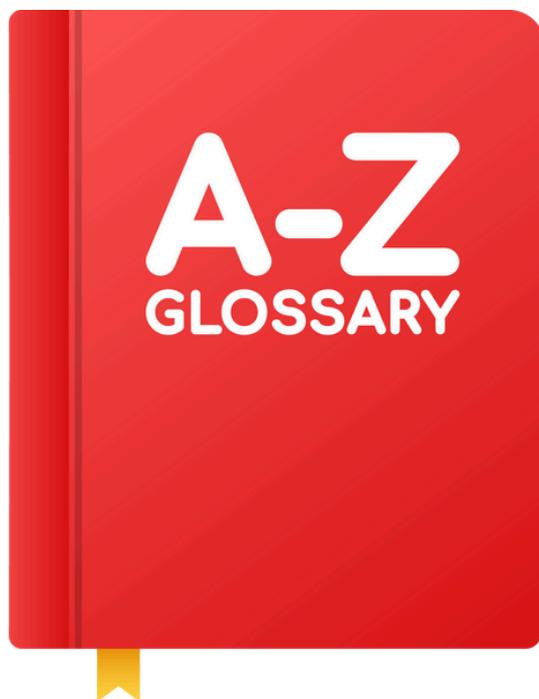
7. Come si calcolano generalmente i costi variabili e quali fattori possono far variare la loro percentuale rispetto al fatturato? I costi variabili si calcolano di solito come percentuale del fatturato previsto, dato che variano in base ad esso. La loro percentuale può variare a seconda del tipo di prodotto venduto (marginalità diversa) o della stagionalità (es. saldi).

8. Cosa si intende per "mensilizzazione" dei costi fissi e la sua importanza nella previsione economica? La mensilizzazione dei costi fissi consiste nel dividere il costo annuale totale per 12, distribuendolo equamente su ogni mese, indipendentemente dalla frequenza di pagamento. Questo è importante perché l'utilità della struttura aziendale è continua nel tempo.

9. Qual è la principale difficoltà nell'attribuire i costi di marketing a mesi specifici e quale correlazione teorica si cerca? La principale difficoltà nell'attribuire i costi di marketing è che i costi devono essere correlati ai ricavi, ma l'effetto del marketing sui ricavi è spesso ritardato e incerto. Teoricamente, il costo dovrebbe essere attribuito quando genera fatturato.

10. Se la previsione economica mostra una direzione indesiderata (es. utile insufficiente), quale azione può intraprendere l'azienda e perché la previsione è utile in questo contesto? Se la previsione indica una direzione indesiderata, l'azienda può agire in anticipo per modificare il proprio percorso e raggiungere una destinazione più favorevole. La previsione fornisce una "strada" che, se non piace, può essere corretta proattivamente.

GLOSSARIO



- **Previsione Economica (Previsione):** Stima di dati economici futuri di un'azienda, basata su ipotesi e dati storici, per definire obiettivi e tracciare un percorso.
- **Ipotesi:** Assunzioni fatte sul futuro, che costituiscono la base di una previsione economica e che andranno successivamente verificate.
- **Storico:** Dati passati relativi all'attività economica di un'azienda, fondamentali per formulare ipotesi future e ragionare in termini di variazione.
- **Business Plan:** Documento di programmazione finanziaria e operativa per il futuro di un'azienda, spesso utilizzato dalle startup per attrarre finanziatori, ma con attendibilità limitata senza uno storico.
- **Arco Temporale della Previsione:** Il periodo di tempo futuro per il quale viene formulata la previsione economica, tipicamente da 3 a 12 mesi.
- **Fatturato (Ricavi):** L'ammontare totale delle vendite di beni o servizi di un'azienda in un dato periodo. La sua prevedibilità aumenta il valore dell'azienda.
- **Clients ad Abbonamento:** Clienti legati all'azienda tramite contratti di sottoscrizione, rendendo il fatturato da essi derivante altamente prevedibile.
- **Clients Ricorrenti:** Clienti che acquistano periodicamente senza un abbonamento formale, il cui fatturato si prevede basandosi sulle loro abitudini di acquisto passate.
- **Clients Una Tantum (One-shot):** Clienti che acquistano una sola volta o con frequenza molto sporadica, rendendo la previsione del fatturato da essi derivante più complessa.

- **Lead:** Un potenziale cliente che ha mostrato interesse per i prodotti o servizi di un'azienda, spesso generato tramite attività di marketing.
- **Tasso di Conversione:** La percentuale di lead che si trasformano in clienti effettivi, utilizzato per stimare il fatturato da clienti una tantum con marketing.
- **Costi Variabili:** Costi che fluttuano in proporzione al volume di vendite o produzione (fatturato). Esempi includono il costo del venduto, le provvigioni e le lavorazioni esterne.
- **Costo del Venduto (Costo Merce Venduta):** Il costo diretto di produzione o acquisto dei beni o servizi venduti da un'azienda.
- **Marginalità:** La differenza tra il prezzo di vendita di un prodotto e il suo costo variabile, espressa spesso in percentuale.
- **Stagionalità:** Variazioni periodiche nei costi o nei ricavi dovute a fattori stagionali, che possono influenzare la percentuale dei costi variabili.
- **Costi Fissi Operativi:** Costi che non variano con il volume di vendite o produzione nel breve-medio periodo, ma dipendono dalla struttura dell'azienda (es. affitto, stipendi del personale).
- **Mensilizzazione dei Costi:** Il processo di spalmare i costi (spesso fissi o annuali) in quote mensili uguali, indipendentemente dalla frequenza di pagamento, per riflettere l'utilità continua.
- **Ammortamento:** La ripartizione contabile del costo di un bene pluriennale (es. macchinario) lungo la sua vita utile, che si riflette nei costi fissi.
- **Interessi Passivi:** Costi sostenuti per il denaro preso in prestito (indebitamento) da banche o altri finanziatori, dipendenti dal capitale e dal tasso di interesse.
- **Costi di Marketing:** Spese sostenute per promuovere i prodotti o servizi di un'azienda, la cui attribuzione temporale ai ricavi può essere complessa.
- **Media Mobile:** Un metodo di attribuzione dei costi di marketing che prevede di distribuire i costi su un periodo precedente (es. 6 o 12 mesi) per riflettere un effetto ritardato sulle vendite.
- **Margine di Contribuzione:** La differenza tra i ricavi e i costi variabili, che rappresenta la quota di ricavi disponibile per coprire i costi fissi e generare profitto.
- **Utile (Previsto):** Il profitto stimato, calcolato sottraendo i costi fissi dal margine di contribuzione nella previsione economica.

Contatti



CAMERA DI COMMERCIO
TOSCANA NORD-OVEST

Seguici su:



www.camcom.tno.it



Lucca: 0583 9765

Carrara: 0585 7641

Pisa: . 050 512 111



PEC: cameradicommercio@pec.tno.camcom.it



sede legale: Via Leonida Repaci, 16 - Viareggio (LU)



C.F. e P.I. 02627810464