



GUIDA - Business Plan
Piano d'impresa a 3/5 anni

Contamination Cup FVG 2019



Nome progetto

Elenco membri del gruppo:

1. ...

2. ...

3. ...

...

Luogo, data

Indice



1. Executive summary	pag.
2. Business idea	pag.
3. Analisi di mercato	pag.
3.1 Caratteristiche, dimensione e trend del mercato di riferimento	
3.2 Analisi qualitativa della domanda	
3.3 Analisi quantitativa della domanda	
4. Analisi dell'ambiente competitivo	pag.
4.1 Le forze dell'ambiente competitivo	
4.1.1 La minaccia dei potenziali entranti	
4.1.2 La minaccia dei prodotti sostitutivi	
4.1.3 Identificazione e potere contrattuale dei fornitori	
4.1.4 I concorrenti (schede dei principali competitor)	
4.2 Il vantaggio competitivo e il posizionamento	
5. Strategia di Marketing	pag.
5.1 SWOT Analysis	
5.2 Il Marketing Mix	
5.2.1 Prodotto/Servizio	
5.2.2 Prezzo	
5.2.3 Distribuzione	
5.2.4 Comunicazione	
6. Assetti organizzativi e Management team	pag.
6.1 La struttura organizzativa	
6.2 Il management team	
<hr/>	
7. Timing	pag.
8. Piano economico-finanziario (orizzonte temporale: 3/5 anni)	pag.

Fino qui BP QUALITATIVO



1. Executive summary

Per questa parte utilizzare il template disponibile in area riservata.

Lo scopo della sintesi preliminare è quello di definire sinteticamente l'idea imprenditoriale che si vuole realizzare. Per questo solitamente è buona norma redigere l'executive summary dopo aver elaborato il business plan. La sintesi deve essere breve (massimo 2 facciate) e deve contenere una o due frasi relative ad ogni singola parte del business plan (descrizione della business idea, del mercato di riferimento, della concorrenza, della strategia di marketing,...). L'executive summary è importante perché è il primo documento ad essere letto dai potenziali finanziatori, in questo caso dal Comitato di Valutazione, e deve perciò attirare la loro attenzione, essere scorrevole e suscitare interesse. Spesso infatti i lettori di un business plan si formano un primo giudizio sull'idea con la sola lettura della sintesi decidendo così se proseguire nella lettura oppure lasciare perdere e scartare l'idea. In effetti molte sintesi fanno già capire come l'idea imprenditoriale sia assolutamente inconsistente. Quindi bisogna porre molta attenzione nella redazione della sintesi: renderla accattivante catturando l'attenzione del lettore e invogliandolo a proseguire.

2. Business idea

Il business plan vero e proprio si apre con questa sezione che ha lo scopo di illustrare le caratteristiche dell'idea imprenditoriale, di definire la vision e la mission, di descrivere il servizio o prodotto e di delineare il business model:

- Vision: idea di fondo (per Ford era: "Put a car in every garage")
- Mission: breve frase che sintetizza l'idea e rappresenta il pensiero strategico
- Descrizione prodotto/servizio: deve evidenziare le caratteristiche fisiche del prodotto, le modalità di impiego, le attrattive, ossia ciò che distingue il prodotto della startup da quello di altre imprese, l'evoluzione (passaggi evolutivi di sviluppo del prodotto e possibili evoluzioni future). Eventualmente inserire immagini e schemi che facciano capire bene il progetto.
- Innovatività: cosa rende l'idea diversa da quanto disponibile attualmente sul mercato.
- Stadio di sviluppo: descrivere lo stadio di sviluppo in termini di sola idea, prototipo, ecc.. ecc...
- Strategie di protezione della Proprietà Intellettuale: descrizione della tecnologia necessaria per la produzione del prodotto/servizio: chi l'ha inventata, è disponibile, è protetta da brevetto oppure voglio creare un marchio, metterci il copyright, è opportuno proteggerla o è meglio mantenere il segreto industriale, ecc.

3. Analisi di mercato

3.1 Caratteristiche, dimensione e trend del mercato di riferimento

Questa sezione è dedicata all'analisi del settore nel quale si vuole investire. L'analisi permetterà di cogliere le caratteristiche e le tendenze della domanda e dell'offerta di prodotti e servizi, le minacce e le opportunità presenti nel settore. I dati raccolti devono poi essere messi in relazione al prodotto/servizio che si vuole offrire evidenziando i punti di forza e di debolezza propri e dei concorrenti. Indicare sempre la fonte dei dati. Questo darà una prima idea della bontà dell'attività ed eventualmente fornirà gli strumenti necessari per modificarla e migliorarla.



3.2 Analisi qualitativa della domanda

L'aspirante imprenditore deve innanzi tutto chiedersi chi saranno i propri clienti, comprenderne i comportamenti d'acquisto, definirne le caratteristiche e stimarne la dimensione. Questo è il compito dell'analisi di mercato, da effettuarsi mediante la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni. A questo fine Internet è un prezioso aiuto, ma anche la bibliografia tradizionale, le riviste di settore e le interviste dirette sono strumenti efficaci per una buona analisi di mercato.

È opportuno segmentare i potenziali clienti suddividendoli in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo fino ad arrivare alle dimensioni di mercato che interessano l'impresa. L'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine. I criteri per segmentare il mercato possono essere i più vari, ma di solito giocano un ruolo fondamentale la collocazione geografica (clienti locali, nazionali o internazionali), i comportamenti di acquisto (es. stagionalità), la dimensione, le esigenze d'uso, l'appartenenza al settore privato o al settore pubblico.

Questo lavoro viene svolto principalmente attraverso l'analisi di:

- una ricerca qualitativa, per individuare le fasi attraverso cui il cliente passa prima di acquistare, ed individuandone motivazioni e bisogni:
 - insorgere del bisogno
 - raccolta delle informazioni
 - valutazione delle alternative
 - scelta tra le alternative
 - valutazione post-acquisto
- una ricerca quantitativa, che permette di sapere:
 - quanto acquista il cliente, per identificare i possibili volumi di vendita
 - dove acquista, per identificare un buon canale distributivo
 - quando acquista, per individuare una possibile stagionalità della domanda
 - chi e come effettua l'acquisto
 - che cosa interviene nell'acquisto

3.3 Analisi quantitativa della domanda

Una volta individuato il cliente tipo, in questa sezione si analizza il mercato potenziale, ossia la percentuale di potenziali compratori del mercato scelto come obiettivo.

In base al mercato potenziale, si valutano poi i clienti raggiungibili, in base a delle ipotesi realistiche.

4 Analisi dell'ambiente competitivo

4.1 Le forze dell'ambiente competitivo

Secondo Michael Porter, studioso di organizzazione e gestione aziendale, la condizione competitiva in un'industria dipende da cinque "forze" fondamentali: oltre alla lotta per piazzarsi nella gara tra le imprese concorrenti, vanno considerati anche il potere contrattuale dei clienti (analizzati nella sezione dedicata al mercato), la minaccia dell'ingresso nel settore di nuovi entranti e dell'offerta sul mercato di beni e servizi succedanei, il potere di mercato dei fornitori.



4.1.1 La minaccia dei potenziali entranti

In questa sezione è opportuno analizzare l'influenza e la pressione esercitata da quelle imprese che non fanno parte del settore, ma che dispongono delle condizioni potenziali per entrarvi (la cosiddetta concorrenza potenziale).

Queste imprese non sono dunque presenti in questo momento nel settore preso in considerazione, ma potrebbero decidere di entrarvi. È quindi utile innanzitutto verificare di che tipo di imprese si tratta e, in un secondo momento, analizzare le loro potenzialità di ingresso.

4.1.2 La minaccia dei prodotti sostitutivi

Quando si parla di concorrenza, si parla sia di imprese che offrono prodotti analoghi (concorrenti diretti) sia da imprese che offrono prodotti sostitutivi (competitor indiretti). È dunque necessario analizzare i possibili surrogati alla propria offerta, individuando prodotti o servizi che svolgono le stesse funzioni di base del prodotto/servizio che si intende proporre, anche se presenta una forma diversa.

4.1.3 Identificazione e potere contrattuale dei fornitori

Anche i fornitori possono imporre il loro potere contrattuale minacciando aumenti di prezzo o riduzioni della qualità dei prodotti o servizi. L'aspirante imprenditore deve dunque analizzare la concentrazione dell'offerta, ossia se i fornitori sono facilmente sostituibili oppure, al contrario, sono pochi, concentrati e quindi con una alta capacità a esercitare una notevole influenza nella determinazione dei prezzi, nella qualità del prodotto, nelle condizioni di fornitura.

4.1.4 I concorrenti (schede dei principali competitor)

Ipotizzando l'ingresso nel settore, un elemento da considerare è il confronto competitivo con le imprese presenti, i concorrenti diretti. Una volta identificati, è importante capire quale sia il tipo di dinamica competitiva presente, ovvero se il confronto sia blando o all'opposto molto duro.

L'analisi della concorrenza è fondamentale per diversi motivi:

- per avere informazioni sui prodotti offerti simili a quelli della startup (prezzo, qualità, servizi concessi) • per scoprire i punti di forza e di debolezza
- per scoprire le soluzioni date da altri a problemi simili
- per esaltare i punti di forza o lavorare su eventuali punti di debolezza

Per avere un'idea precisa e chiara di chi siano i concorrenti è utile redigere una tabella nella quale viene delineato il profilo di ogni concorrente, con i relativi punti di forza e di debolezza e la presumibile influenza che potrà esercitare sulla nuova impresa.

4.2 Il vantaggio competitivo e il posizionamento

Il vantaggio competitivo è un servizio, un'offerta, un lato particolare della attività che rende il proprio prodotto/servizio migliore di quella dei concorrenti.

A questo punto si deve decidere dove posizionarsi. Sicuramente dove la concorrenza è carente o poco competitiva, cioè non in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori.

Prima si deve capire se è conveniente o meno entrare nel mercato. Se sì, bisognerà decidere come farlo, ossia con quale strategia di prezzo/qualità.



Bisognerà decidere l'ambito competitivo (settore o segmento di mercato) e la strategia (es. differenziazione o costo) (Figura 1):

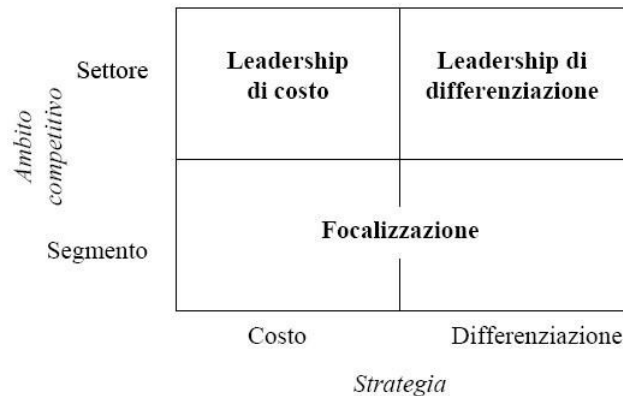


Figura 1 – La matrice di Posizionamento

Strategia di Leadership di Costo: agisce sui differenziali di costo, in pratica la competizione prodotto sarà basata su un differenziale di prezzo basato su un differenziale di costo a monte del processo produttivo. Esempi di questo caso sono processi produttivi che apportino migliorie in efficienza produttiva, cioè di un miglior consumo e sfruttamento delle materie prime.

Strategia di Differenziazione: agisce su differenziali di attrattività, è finalizzata a rendere unico il prodotto agli occhi del cliente facendo uso di tutti i differenziali di attrattività: possono essere qualità intrinseche del prodotto o alla reputazione dell'azienda/inventore produttrice...

Strategia di focalizzazione: agisce su un target di clienti ben identificato e particolareggiato.

5 Strategia di marketing

5.1 SWOT Analysis

Il metodo della SWOT analysis si basa su una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (strenghts) e di debolezza (weaknesses), alle opportunità (opportunities) e alle minacce (threats) (Figura 2).

Strenghts	Weaknesses
Opportunities	Tthreats

Figura 2 – Matrice della SWOT Analysis

La SWOT analysis è utile per prendere decisioni su quali sono i punti di forza su cui puntare, i punti deboli su cui intervenire, e su quali sono le minacce che possono essere trasformate in opportunità.



5.2 Il Marketing mix

In questa sezione si individuano le strategie ottimali per l'acquisizione della quota di mercato desiderata e per un buon posizionamento rispetto alla concorrenza; questo vuol dire scoprire quali sono i fattori sui cui puntare, in base al tipo di prodotto/servizio che si vuole offrire.

Il piano di marketing spiega come si intende raggiungere il target di clienti e gli obiettivi di vendita. Non basta avere un prodotto/servizio valido, bisogna anche saperlo vendere, cioè proporlo ai clienti potenziali in maniera efficace, tale da indurli all'acquisto.

A questo punto risulta quindi utile un'analisi di tutte le variabili del marketing mix:

5.2.1 Prodotto/servizio (Product)

Il prodotto/servizio che si vuole offrire deve essere composto da molteplici elementi:

- caratteristiche (qualità, affidabilità, prestigio, eleganza, sicurezza, livello tecnologico)
- modalità di applicazione del prezzo
- servizi collaterali (tempi di consegna, assistenza, altri servizi)
- condizioni di trasporto
- garanzie e assicurazioni

5.2.2 Prezzo (Price)

È un importante elemento di differenziazione. La politica del prezzo più basso non è sempre buona, anche perché il cliente può associare al prezzo basso anche scarsa qualità e competenze. Per questo spesso si preferisce non agire sul prezzo e puntare su altri elementi quali la qualità o i servizi aggiuntivi di carattere innovativo.

In ogni caso la determinazione del prezzo deve tener conto di:

- costi di produzione e di commercializzazione del prodotto
- tipologia di clienti
- obiettivi di profitto
- ciclo di vita del prodotto
- strategie concorrenti
- fenomeni di stagionalità

Se il prodotto/servizio è completamente nuovo la determinazione del prezzo non è facile. A volte si parte dal costo per fissare il prezzo, ma non sempre questo è l'approccio giusto, perché si rischia di vendere a basso prezzo qualcosa che per il cliente ha un grande valore. Se possibile è meglio partire dal cliente, "mettersi nella sua testa" e chiedersi quanto sarebbe disposto a pagare per il nostro prodotto/servizio. Dopo di che si andrà a vedere se quel prezzo consente di coprire i costi. Il prezzo che il cliente è disposto a pagare dipende dal beneficio economico che il cliente trae dal vostro prodotto/servizio, oltre che dal prezzo di prodotti simili o sostitutivi proposti dai concorrenti ("value for money"). In genere un prodotto new entry sta al di sotto dei prezzi medi della concorrenza se vuole conquistare quote di mercato, a meno che la sua qualità non sia talmente elevata e i vantaggi procurati ai clienti non siano talmente forti che ci si può permettere di venderlo ad un prezzo più alto della concorrenza.

In generale quindi le principali modalità di determinazione del prezzo possono quindi essere:

- prezzo orientato al mercato (in funzione del valore che i consumatori attribuiscono al prodotto)
- prezzo orientato ai costi (applicando al prezzo un ricarico – mark up – sufficiente per coprire tutti i costi necessari e garantire un profitto sufficiente)
- prezzo orientato alla concorrenza (in genere utilizzato per i prodotti simili)

5.2.3 Distribuzione (Place)

Bisogna riflettere in che mercati si vuole entrare:

- mercati attuali con prodotti attuali
- mercati nuovi con prodotti attuali - mercati attuali con prodotti nuovi
- mercati nuovi con prodotti nuovi e come far arrivare il nostro prodotto al consumatore ovvero come commercializzarlo:
- come vendere: i punti di vendita (propri, franchising, esterni)
- chi vende: canali commerciali (interni, agenti/concessionari, grossisti)

5.2.4 Comunicazione (Promotion)

La scelta del canale di distribuzione deve essere adatta al tipo di prodotto offerto e al tipo di clientela da raggiungere. La pubblicità è uno degli strumenti da utilizzare soprattutto nella fase di lancio di un'impresa. L'attività promozionale si svolge su tre livelli: attività promozionali (fiere, gadgets, offerte speciali), pubblicità (TV, radio, giornali, cartelloni, sito web, campagna di direct mailing), public relations (testimonial...).

Se si intende presentare un video promozionale del proprio progetto, indicare il [link](#) in questa sezione.

6 Assetti organizzativi e Management Team

6.1 La struttura organizzativa

Questa sezione consente di definire l'azienda: le attività primarie e quelle di supporto (secondo lo schema della catena del valore di Porter, figura 3).

Sarà pertanto necessario procedere ad un'analisi delle risorse e dei processi che portano al risultato finale, al fine di decidere se sia preferibile "Make or Buy", quindi fare in modo che il ciclo di produzione avvenga all'interno dell'impresa o all'esterno per quanto riguarda (Figura 3):

- a. Produzione (descrizione del processo di produzione, make or buy, impianti e attrezzature, principali aspetti critici) e/o di erogazione del servizio (dall'individuazione del bisogno alla realizzazione del servizio - capacità di personalizzazione del servizio)
- b. Acquisti (principali acquisti dall'esterno, principali fornitori e relative logiche di comportamento, aspetti finanziari collegati agli acquisti, criticità)
- c. Vendite (dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa - interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni,...)
- d. Contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)
- e. Coordinamento imprenditoriale (le eventuali funzioni previste)



Figura 3 – La catena del valore di Porter



Si dovrà poi decidere se fare all'interno o all'esterno tutte le attività di marketing, di assistenza al cliente, di gestione delle risorse umane, etc. Inoltre si dovrà procedere ad un esame delle relazioni che l'impresa potrà avere con fornitori e clienti, rispettivamente a monte e a valle della sua catena del valore.

E' necessario inoltre indicare eventuali partnership già consolidate e/o menzionare le partnership con soggetti/tipologie di soggetti che potrebbero rappresentare un elemento di forza della proposta imprenditoriale. Eventualmente in allegato, per rapporti già avviati, inserire i documenti (lettera di interesse o di intenti) che attestino l'esistenza reale di relazioni con tali soggetti.

6.2 Il Management Team

L'organizzazione può essere definita come l'insieme delle risorse di persone e di mezzi, uniti da rapporti e interrelazioni. Affinché le interrelazioni siano efficienti, l'organizzazione deve possedere una serie di requisiti:

- avere uno scopo comune e rivolgersi in armonia verso l'obiettivo prefissato
- il numero, il tipo e le caratteristiche di uomini e mezzi devono essere stabiliti in funzione dell'obiettivo
- è necessario sviluppare una chiara definizione dei compiti e delle competenze, secondo una gerarchia e un insieme di norme per il mantenimento dell'insieme dei rapporti costituiti

Definire l'organizzazione significa individuare le funzioni svolte dai vari collaboratori con le rispettive responsabilità, individuando la persona giusta per ciascun ruolo. Nel business plan andranno descritte competenze e compiti dei vari collaboratori, e l'insieme di regole e procedure dell'impresa. Innanzitutto è necessario identificare le funzioni aziendali in base all'attività che si vuole svolgere:

- funzione personale: selezionare ed assumere le risorse umane
- funzione produzione: individuare la tecnologia più idonea a produrre, controllare le macchine e la struttura necessaria per garantire un buon processo di lavorazione
- funzione approvvigionamenti: assicurare gli acquisti delle materie prime e di tutto ciò che è necessario alla produzione, definire le scorte e i tempi di acquisto ottimali
- funzione marketing
- funzione vendite: come distribuzione del prodotto e assistenza al cliente nella fase post-vendita
- funzione ricerca e sviluppo: assicurare un vantaggio competitivo continuo, individuando periodicamente nuovi processi e nuovi prodotti - funzione qualità

Dopo aver individuato le varie funzioni, per ciascuna di esse occorre individuare le caratteristiche e le competenze che dovrebbero possedere le persone preposte (Figura 4). La struttura di un'azienda viene generalmente riassunta in uno schema tipo diagramma denominato organigramma. L'organigramma illustra i vari livelli gestionali dell'organizzazione, le relazioni intercorrenti fra le varie posizioni e le aree di competenza per ciascuna posizione.

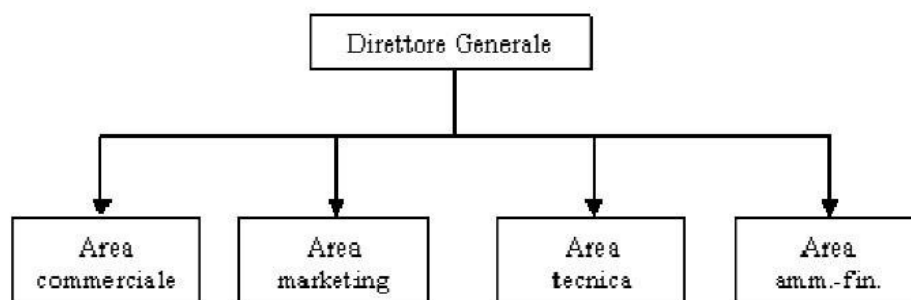


Figura 4 – Esempio di management team



Per ogni posizione bisognerebbe specificare dettagliatamente l'insieme degli incarichi e delle responsabilità che le fanno capo (job description). Per ogni persona che debba ricoprire una determinata posizione bisognerebbe specificare con accuratezza le caratteristiche personali e professionali richieste (persona description). È importante evidenziare quali sono le competenze mancanti e come si intende procurarsele.

PER LA CONSEGNA DEL BUSINESS PLAN QUALITATIVO E' SUFFICIENTE FERMARSI A QUESTA SEZIONE

7. Timing

Questa sezione mette in luce le varie fasi che attraversa l'azienda nei primi anni di vita, anche in relazione ad un eventuale processo di sviluppo che il prodotto/servizio deve avere nel tempo.

E' opportuno mettere in risalto eventuali sviluppi futuri dei prodotti/servizi, del mercato di riferimento, degli assetti organizzativi e strategici

I passi dell'evoluzione dell'attività possono essere visualizzati in un grafico di posizionamento, in relazione a due variabili che possono dare un'indicazione del progresso nel tempo (Figura 5) oppure in un grafico GANTT.

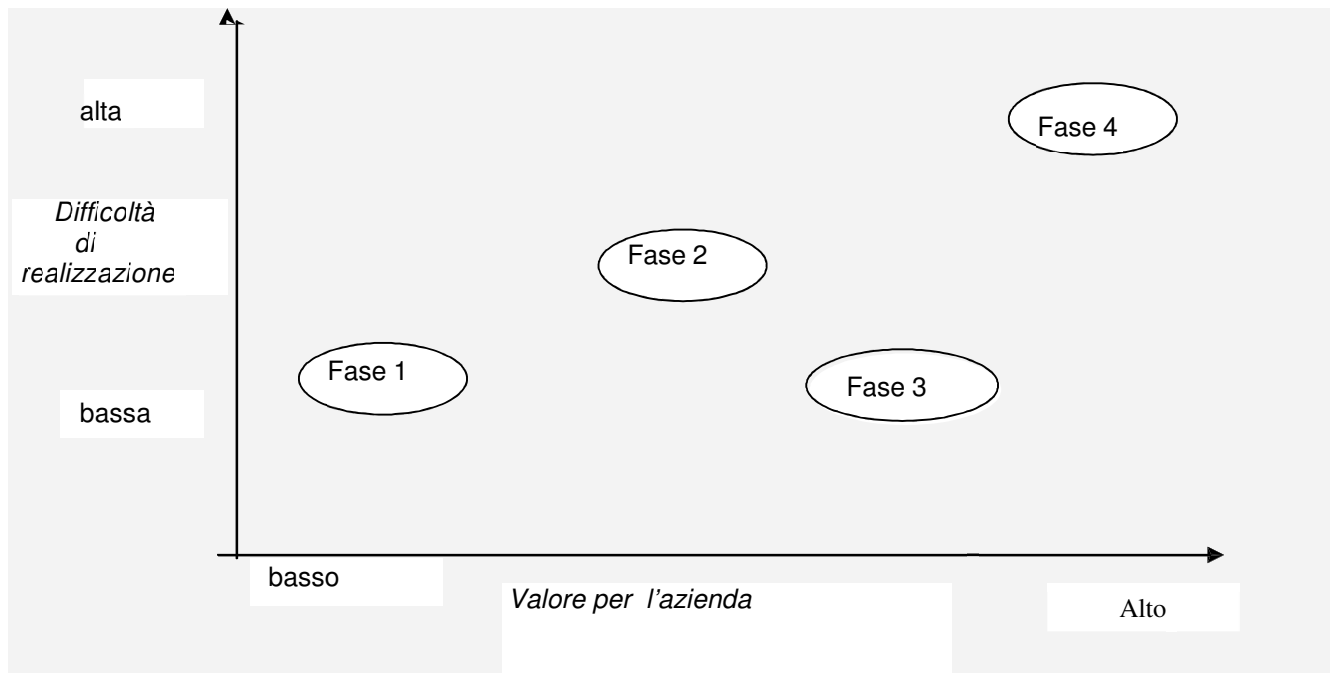


Figura 5: Esempio di Timing aziendale

8. Piano economico-finanziario

La sezione economico-finanziaria del business plan mira a fornire una serie di proiezioni realistiche ed organiche che confermino i risultati finanziari previsti per l'impresa. Se queste proiezioni vengono effettuate con precisione ed accuratezza e sono sostenute da dati convincenti, costituiscono uno dei fattori critici per la valutazione dell'impresa da parte dei potenziali finanziatori. È poi importante sottoporre tali previsioni a delle rivisitazioni periodiche e, dove necessario, modificarle. Per capire quanto costa e quanto rende l'attività, in quanto tempo è possibile rientrare nel capitale investito e se l'idea è economicamente fattibile, si deve procedere ad un'analisi preventiva dei costi/ benefici. Occorre capire a che prezzo vendere i prodotti/servizi per raggiungere un buon livello di reddito. Bisogna quindi procedere ad uno studio dei flussi di cassa, preceduto dall'analisi delle entrate e delle uscite.

Lo studio dei flussi di cassa porta poi all'analisi del break-even point (BEP) o punto di pareggio, utile per evidenziare in quale momento e per quale volume di vendita l'azienda raggiunge il pareggio tra costi e ricavi. Le principali voci da analizzare fanno riferimento a:

- I finanziamenti e gli investimenti
- I principali costi
- I ricavi

Esempi di tabelle da utilizzare possono essere le seguenti, o analoghe:



Stima dei ricavi

Previsione dei ricavi totali sulla base delle dimensioni del mercato, delle esigenze della clientela, della classificazione dei clienti, dello stato di sviluppo del mercato e dei punti di forza e debolezza dei concorrenti. Bisogna essere molto specifici: quanti clienti compreranno quanti prodotti e a che prezzo. Un esempio di tabella utilizzabile è questa:

Tab. 1: Fatturato

TIPOLOGIA DI PRODOTTO /SERVIZIO	1° ANNO			2° ANNO			3° ANNO		
	Prezzo unitario	Quantità	Ricavo	Prezzo unitario	Quantità	Ricavo	Prezzo unitario	Quantità	Ricavo
			-			-			-
			-			-			-
			-			-			-
	Tot. Ricavi 1° anno:	-		Tot. Ricavi 2° anno:	-		Tot. Ricavi 3° anno:	-	

Stima degli investimenti

Previsione degli investimenti da sostenere, ossia delle spese da sostenere ora per acquisire attività materiali (ad es. impianti) ed immateriali (ad es. brevetti) che produrranno valore nell'arco di più anni. Un esempio di tabella utilizzabile è questa:

Tab. 2: Principali investimenti (e relativo ammortamento)

IMMOBILIZZAZIONI	INVESTIMENTI TOTALI			ALIQUOTA AMM.TI	AMMORTAMENTI		
	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO		1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Terreni				-			
Fabbricati				3%			
Impianti				7,50%			
Macchinari				15%			
Attrezzature industriali e commerciali				15%			
Mobili e arredi				12%			
Automezzi e altri mezzi di trasporto				25%			



Macchine d'ufficio, computer, ...				20%			
Altri beni							
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI							
Costi di impianto				20%			
Brevetti				33%			
Software (Programmi informatici)				33%			
Concessioni, licenze, marchi...				33%			
Altro							
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI							
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI							

Stima dei costi

Previsione dei costi totali da sostenere, suddivisi nelle varie categorie di spesa (materie prime, per servizi, del personale, fissi) all'interno del Conto Economico.

Tab. 3: Conto economico

VOCI	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Fatturato	-	-	
TOT. VALORE DELLA PRODUZIONE	-	-	
Acquisti di materie prime, materiali di consumo ..			
Spese per prestazioni di servizi			
Costo del lavoro (dipendenti)	-	-	
Collaboratori	-	-	
Provvigioni a rivenditori			
Spese di vitto e viaggio			
TOTALE COSTI VARIABILI	-	-	
Ammortamenti totali *	-	-	

Acqua, gas riscaldamento, energia elettrica		
Spese telefoniche		
Spese pubblicità		
Canoni di locazione		
Manutenzioni e riparazioni		
Assicurazioni		
Consulenze contabili, fiscali		
Spese diverse di gestione		
TOTALE COSTI FISSI	-	-
TOTALE COSTI	-	-
REDDITO OPERATIVO	-	-
Oneri finanziari (tra cui interessi passivi su mutui)		
RISULTATO AL LORDO DELLE IMPOSTE	-	-
Imposte	-	-
RISULTATO NETTO	-	-

Tab. 4: Fonti di finanziamento previste

	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
1) Conferimenti di denaro			
2) Mutui o altri finanziamenti a medio/lungo termine			
3) Scoperto di conto corrente			
4) Altre forme di anticipazione o finanziamento			
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO			

Tab. 5: Stato patrimoniale

VOCI	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie			
Totale attivo fisso			
Rimanenze	-	-	-
Crediti vs clienti	-	-	-
Altri crediti			
Liquidità			
Ratei e risconti attivi	-	-	-



Totale attivo corrente	-	-	-
TOTALE ATTIVO			
Capitale			
Riserve (perdite a nuovo)			
Utile dell'esercizio			
Totale Patrimonio netto			
Fondi rischi e oneri			
Fondo TFR			
Debiti finanziari a L/T	-	-	-
Debiti finanziari a breve	-	-	-
Debiti vs fornitori	-	-	-
Altri debiti			
Ratei e risconti passivi	-	-	-
Totale debiti	-	-	-
TOTALE PASSIVO			