



LE SLIDE DEL CORSO · IL BUSINESS PLAN

Il modello economico

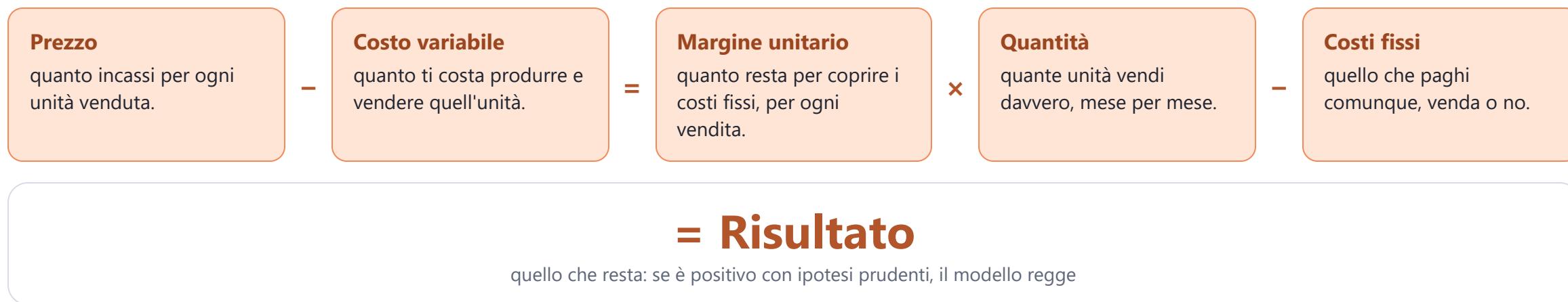
Dalla domanda ai ricavi e ai margini: prezzo, capacità, costi e il numero più importante del piano — il punto di pareggio.

Corso per aspiranti imprenditori

prof.ssa Claudia Eleonora Stomeo · stampalecce.it/segmenti_di_clientela

Il modello economico è la macchina dei soldi

Descrive come la tua attività trasforma il lavoro in margine. Tutto il mazzo sta in una riga di aritmetica:



In questo mazzo riempiamo le cinque caselle una per una, con un esempio che ci accompagna fino alla fine: un piccolo laboratorio artigianale.

Che cosa vendi davvero: l'unità di vendita

Prima di parlare di prezzi serve l'unità su cui si conta tutto: un'ora, un pezzo, una notte, un progetto. È il mattone del modello economico.



L'ora

Consulenti, videomaker, artigiani in cantiere: vendi tempo qualificato — e il tempo non si magazzina.



Il pezzo

Laboratori e produzioni: saponette, bomboniere, teglie. Si può produrre in anticipo e vendere dopo.



La notte / il posto

B&B, aule, postazioni: capacità fissa che ogni giorno o si vende o si perde per sempre.



Il progetto / servizio

Traslochi, siti web, video aziendali: prezzo a preventivo, margine da controllare commessa per commessa.



L'abbonamento

Palestre, simulatori, manutenzioni: ricavi ricorrenti, il valore sta nel cliente che resta.



Scegli la tua

Molte attività ne combinano due o tre: scrivile tutte, con una riga di conto per ciascuna.

Il prezzo ha un pavimento, un recinto e un soffitto



Il pavimento: i tuoi costi

Sotto il costo variabile per unità non si scende **mai**: ogni vendita aggiungerebbe perdita. Il pavimento vero include anche la quota di fissi.



Il recinto: i concorrenti

La forbice dei prezzi della zona (l'hai costruita nel mazzo 2). Puoi stare sopra la media solo se il cliente vede il perché.



Il soffitto: il valore

Quanto vale per il cliente il problema risolto: urgenza, qualità, comodità. È il motivo per cui due bar a 50 metri hanno prezzi diversi.

Il prezzo si **decide**, non si subisce: parti dal valore, verifica il recinto, controlla il pavimento. E scrivi nel piano il ragionamento — chi valuta vuole vedere che non hai copiato il listino del vicino.

L'errore classico dei principianti è il prezzo «di lancio» troppo basso: attira i clienti sbagliati e da lì si risale a fatica.

Il listino non è il ricavo medio

Tra il prezzo esposto e quello che incassi davvero c'è sempre uno scarto. Il piano si costruisce sul **ricavo medio effettivo**.

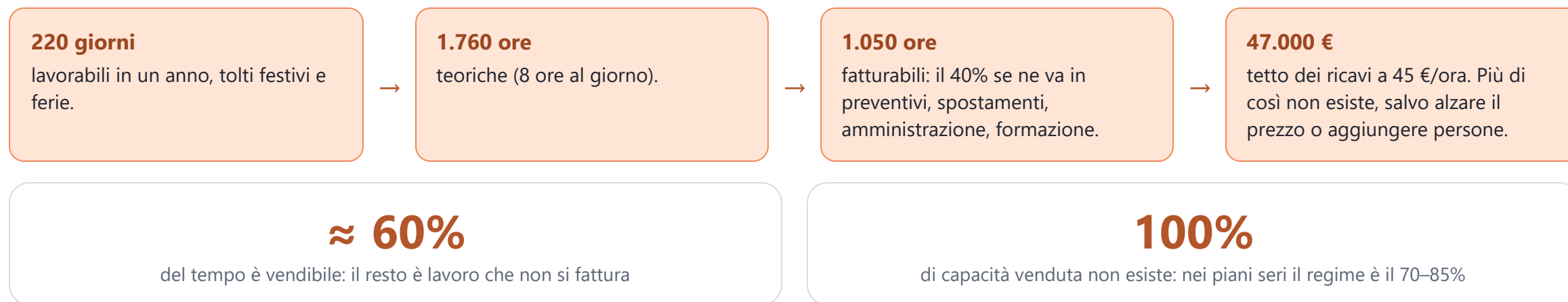
Che cosa lo erode	Esempio	Effetto sul listino di 12 €
Sconti e promozioni	–10% sui multipli, saldi di fine stagione	– 0,60 €
Commissioni dei canali	Piattaforme online, POS, mercatini a plateatico	– 0,90 €
Omaggi, resi, invenduto	Campioni, difetti, scorte scadute	– 0,30 €
Ricavo medio effettivo		≈ 10,20 € (–15%)

Regola pratica: nel piano usa il listino **solo** nella pagina dei prezzi; in tutte le proiezioni usa il ricavo medio. Per chi vende su piattaforme (OTA per i B&B, marketplace per l'artigianato) le commissioni sono spesso la voce più pesante: 15–25%.

Nel **regime forfettario** il prezzo al pubblico si ragiona **IVA inclusa** — così lo tratta anche il modulo Piano economico dell'app.

La capacità: quanto puoi vendere al massimo

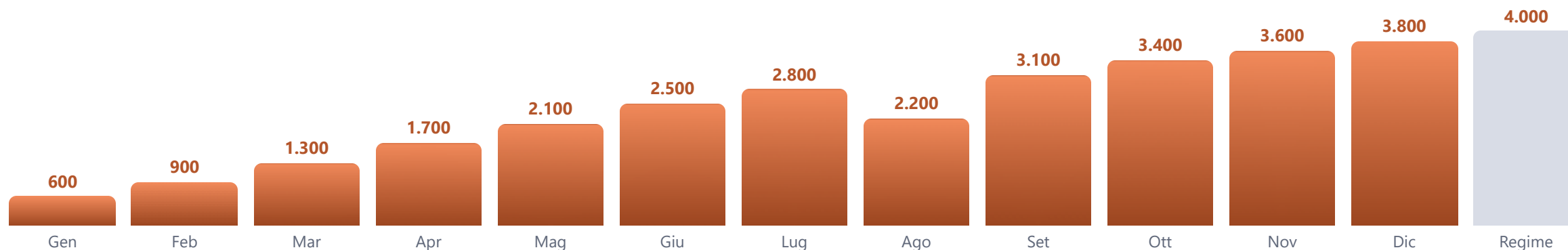
Prima di stimare quanto venderai, calcola quanto **potresti** vendere lavorando a pieno: è il tetto fisico dei ricavi. Esempio: un videomaker.



Se i ricavi promessi nel piano superano il tetto della capacità, chi valuta se ne accorge in trenta secondi. Confronta sempre le due cifre.

La rampa: il primo anno si sale, non si vola

I clienti arrivano per gradi: passaparola, recensioni, ripetuti. Esempio: ricavi mensili del primo anno di un piccolo laboratorio (regime: 4.000 €/mese).



Numeri d'esempio: la forma conta più dei valori — crescita graduale, un mese lento (qui agosto), regime raggiunto dopo l'anno. La curva va motivata: da dove arrivano i clienti in più di ogni mese?

Nel piano scrivi i ricavi **mese per mese** per il primo anno. La rampa è anche un test di cassa: nei primi mesi si incassa poco e si paga tutto.

Canali e stagioni: il mix dei ricavi

Quasi nessuno vende in un solo modo. Ogni canale ha la sua curva e i suoi costi: il piano li mostra separati, poi li somma.



Vendita diretta

Mercatini e fiere: margine pieno, ma weekend e stagione — e il tuo tempo se ne va lì.



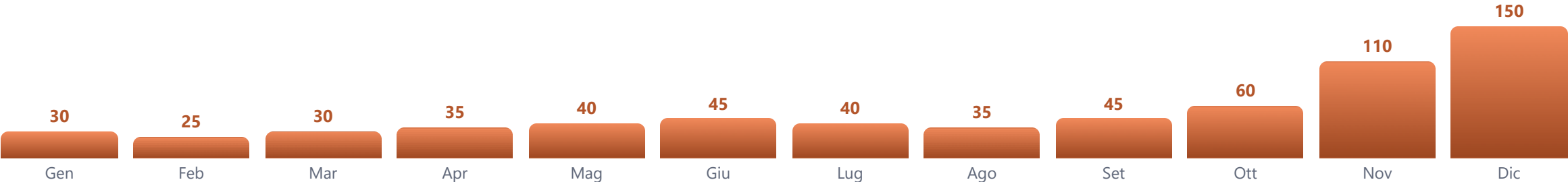
Online

Il picco è novembre-dicembre (regali): commissioni e spedizioni erodono, ma lavora anche mentre dormi.



Rivenditori

Negozi e botteghe: prezzo all'ingrosso (–40/50%), però volumi costanti e zero tempo di vendita.



Esempio: indice mensile delle vendite online di prodotti-regalo (media = 50). Due mesi possono valere un terzo dell'anno.

I costi variabili: crescono quando vendi

Sono i costi che esistono **solo se** la vendita esiste. Si contano per unità — è l'altra metà del margine.



Nel prodotto

Materie prime, confezioni ed etichette, energia di produzione, sfrido e pezzi difettosi.



Nella vendita

Commissioni di piattaforme e POS, plateatico dei mercatini, spedizioni, provvigioni, sacchetti e materiali di consumo.

Esempio: una saponetta artigianale venduta a 12 €		€ / pezzo
Oli, soda, essenze (al lotto, diviso per i pezzi)		2,60
Confezione, etichetta conforme, nastro		1,10
Commissioni e spedizione (media sui canali)		1,30
Totale costo variabile		5,00 (42% del prezzo)

Numeri d'esempio. La tua tabella nasce da **preventivi e prove reali**: il costo del lotto diviso i pezzi buoni, non il costo teorico del grammo.

I costi fissi: il contatore che gira comunque

Si pagano anche a saracinesca chiusa. Sono loro a decidere quanto devi vendere per non perdere soldi.

Esempio: laboratorio artigianale — fissi mensili		€ / mese
 Affitto del laboratorio		600
 Utenze (quota fissa) e connessione		150
 Assicurazioni, software, abbonamenti		100
 Commercialista e adempimenti		120
 Contributi previdenziali (quota media mensile)		380
 Rata del microprestito (10.000 € in 5 anni)		180
Totale costi fissi		1.530 € / mese

Le tre voci che i principianti dimenticano più spesso: **contributi previdenziali, manutenzioni e sostituzioni, la propria retribuzione** — se il piano regge solo perché tu lavori gratis per sempre, non regge.

Il margine di contribuzione

Da ogni unità venduta, quanto resta per pagare i costi fissi? Questo è il numero che fa girare tutto il piano.

costo variabile · 5 €

margine di contribuzione · 7 €

La saponetta da 12 €: ogni pezzo venduto «contribuisce» con 7 € alla copertura dei 1.530 € di costi fissi.

7 €

margine per pezzo
(12 – 5)

58%

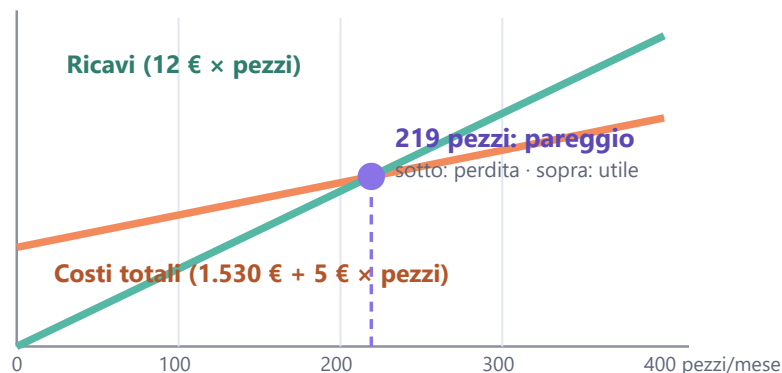
margine in percentuale
sul prezzo

1.530 €

costi fissi mensili
da coprire

Se il margine unitario è basso, servono **tanti** clienti: è un'informazione strategica, non contabile. Margine 7 € → 219 vendite per stare in piedi; margine 2 € → 765. Stesso negozio, due mestieri diversi.

Il punto di pareggio



La formula

costi fissi ÷ margine unitario

1.530 € ÷ 7 € ≈ 219 pezzi al mese

Come si legge

Sotto le 219 vendite il mese è in perdita; sopra, ogni pezzo aggiunge 7 € di utile. Il pareggio è la soglia di sopravvivenza, non l'obiettivo.

Chi valuta la tua domanda lo calcola comunque: se nel piano il pareggio c'è già — chiaro, in unità concrete e con la data in cui lo raggiungi — la credibilità sale di colpo.

Il pareggio tradotto in unità concrete

«250 al mese» dice poco. Traducilo nella grana quotidiana del mestiere — e confrontalo con l'obiettivo di mercato del mazzo 2.



Laboratorio

219 saponette/mese $\approx$ **11 al giorno** nei giorni di vendita. Un banco di mercatino ben piazzato li fa: fattibile, con i canali giusti.



B&B (3 camere)

Fissi 900 €/mese, margine 60 €/notte $\rightarrow$ **15 notti/mese**. L'obiettivo del mazzo 2 era 50 notti/mese di media: margine ampio.



Autolavaggio

Fissi 4.850 €/mese, margine 11 €/lavaggio $\rightarrow$ **18 lavaggi/giorno**. Ma l'obiettivo di mercato era 15: ⚠ **così il piano NON regge.**

Il caso autolavaggio è la lezione del mazzo: quando l'obiettivo di mercato sta **sotto** il pareggio, non si «sperano» più clienti — si cambia il modello: ricavo medio più alto (cere, interni, abbonamenti), fissi più leggeri, o una quota di mercato diversa e motivata.

Tre scenari, non una promessa sola

Il futuro non si indovina: si delimita. Il piano serio mostra cosa succede se va così così, come previsto, o bene. Esempio del laboratorio:

	Prudente	Atteso	Ottimista
Pezzi venduti al mese	200	300	400
Ricavi (× 12 €)	2.400 €	3.600 €	4.800 €
Margine di contribuzione (× 7 €)	1.400 €	2.100 €	2.800 €
Costi fissi	1.530 €	1.530 €	1.530 €
Risultato del mese	- 130 €	+ 570 €	+ 1.270 €

Il piano si giudica sullo scenario **prudente**: lì devi mostrare come sopravvivere (cassa, costi comprimibili, tempo per correggere). L'ottimista serve solo a dimostrare che sai dove può arrivare.

Le quattro leve del margine



1 · Alza il ricavo medio

+1,20 € sul prezzo (o meno sconti) porta il margine da 7 a 8,20 €: il pareggio scende da 219 a **187 pezzi (-15%)**. La leva più potente — se il valore percepito la sostiene.



2 · Taglia i variabili

Acquisti a lotti, meno resi, canali con commissioni più basse. Mezzo euro risparmiato porta il margine a 7,50 €: pareggio a **204 pezzi (-15)**.



3 · Alleggerisci i fissi

Spazi condivisi, attrezzatura usata, partire più piccoli: -350 € di fissi = pareggio a **169 pezzi**. È la leva di chi inizia.



4 · Riempi la capacità

Il forno acceso a metà costa come pieno: seconde linee, conto terzi, ore vuote vendute a listino ridotto ma sopra il variabile.

La leva vietata: tagliare la qualità che il cliente paga. Risparmi 50 centesimi e perdi il motivo per cui ti sceglievano.

La cassa: i ricavi non sono incassi

Puoi vendere bene e restare senza soldi: tra quando paghi e quando incassi passano mesi. Esempio del laboratorio che rifornisce i negozi:

1

Gennaio

compri materie prime per la primavera: **la cassa esce**

2

Febbraio

produci: lavoro, utenze, confezioni — esce ancora

3

Marzo

consegna ai negozi: fattura a 60 giorni — **ricavo sì, incasso no**

4

Maggio

incassi: **4 mesi** dopo la prima uscita

3 mesi

di costi fissi in cassa: la scorta minima di sicurezza per chi parte

2 date

per ogni vendita nel piano: quando la fai e quando la incassi

Anticipi ai privati, acconti sui progetti, incasso immediato ai mercatini: ogni pezzo di incasso anticipato è cassa che non devi chiedere in prestito.

Il laboratorio, dall'unità al verdetto

12 €prezzo — 10,20 € di ricavo medio
effettivo**5 €**

costo variabile per pezzo

1.530 €

costi fissi al mese

219

pezzi/mese di pareggio

Capacità400 pezzi/mese lavorando 4 giorni
su 7 di produzione: il tetto sta
sopra il pareggio. ✓**Mercato**tre canali (mercatini, online, due
negozi): obiettivo 300 pezzi/mese a
regime. ✓**Rampa**pareggio raggiunto al mese 7;
prima, la perdita la copre la cassa
iniziale. ✓**Verdetto**modello in piedi nello scenario
atteso e sopravvivenza dimostrata
nel prudente.

Numeri **inventati a scopo d'esempio**: il percorso — unità, prezzo, margine, pareggio, capacità, rampa — è quello da rifare con i tuoi.

Gli errori che affondano il modello



Prezzo deciso per ultimo

«Vedrò quanto fanno gli altri»: il prezzo è una scelta strategica, non un dettaglio finale.



Commissioni dimenticate

Piattaforme, POS, plateatici: il 15–25% che manca sempre nei piani — e mai negli estratti conto.



Ricavi = incassi

Vendere a 60 giorni e pagare a 30: il piano era in utile, la cassa è finita a marzo.



Pareggio mai calcolato

Se non sai quante unità ti tengono in vita, non stai pianificando: stai sperando.



Un solo scenario

La promessa unica e ottimista. Senza il prudente, chi legge lo costruisce da solo — contro di te.



Margini fotocopiati

«Nel mio settore si sta sul 60%»: i margini si calcolano dai TUOI preventivi, non dai luoghi comuni.

Il tuo modello economico è pronto se...

- ✓ hai definito l'**unità di vendita** (o le unità) e su quella conti tutto;
- ✓ il **prezzo** ha un ragionamento scritto: pavimento, recinto, soffitto — e il ricavo medio è al netto di sconti e commissioni;
- ✓ conosci **margini unitario** e **costi fissi**, da preventivi veri;
- ✓ il **punto di pareggio** è calcolato, tradotto in unità concrete e confrontato con l'obiettivo di mercato del mazzo 2;
- ✓ i ricavi del primo anno sono una **rampa mese per mese**, non una media;
- ✓ lo scenario **prudente** è sopravvivibile: sai con che cassa e per quanti mesi.

Nell'app: il **Piano economico** fa i conti con te (ricavi dall'assistente, costi, agevolazione) e il **percorso guidato** li porta nel documento finale.

La serie «Il Business Plan»

1 Introduzione al Business Plan
le fondamenta: a cosa serve, com'è fatto, cosa lo rende credibile.

2 Il mercato in numeri
bacini, fonti ufficiali e quote motivate.

3 Il modello economico — questo mazzo
sei qui

4 Il piano economico-finanziario
investimenti, fonti, prospetti e sostenibilità della rata.

5 Presentare il progetto
l'elevator pitch: il piano in due minuti.

Prossimo passo: apri il **Piano economico** nell'app e compila prezzo, costi variabili e fissi della tua idea: il pareggio esce da solo. Nel mazzo 4 trasformiamo il modello in prospetti da presentare.