

Prevedere costi e ricavi, uscite ed entrate

scritto da Virginia Tosi



Archimede, più due millenni fa, affermava: “Datemi una leva e vi solleverò il mondo”. In un progetto di impresa la prima, indispensabile, leva per un avvio consapevole ed efficace dell’azienda, per identificare strategie ed azioni conseguenti, è rappresentata dalle previsioni.

Certamente **occorre partire dalla previsione dei costi e dei ricavi e delle conseguenti movimentazioni finanziarie**. È proprio il caso di dire: “Datemi previsioni di costi e ricavi, di entrate ed uscite finanziarie e vi avvierò un progetto imprenditoriale di successo”!

Per intraprendere un progetto aziendale di successo devi pianificare, monitorare ed ancora pianificare. Tuttavia una previsione economico-finanziaria dettagliata e degna di considerazione deve necessariamente iniziare con il **calcolo previsionale dei possibili ricavi e delle conseguenti entrate, dei costi e delle relative uscite finanziarie**. Costi e ricavi rappresentano, senza dubbio, la variabile più importante per il futuro della tua azienda.

Come prevedere i ricavi

Una previsione finanziaria dettagliata dovrebbe iniziare con il calcolo dei possibili ricavi e conseguenti entrate finanziarie. A sua volta la previsione dei ricavi e delle entrate non può prescindere dall’analisi del cliente. Dopo avere identificato il mercato di riferimento ed eventualmente segmentato la clientela, è necessario stabilire le strategie di acquisizione dei clienti.

Alla base di tali strategie si devono considerare **3 variabili attraverso cui intervenire: la**

forza vendita, il marketing e le vendite organiche. Esse ci permettono di prevedere le possibili entrate.

1. La forza vendita

La forza vendita rappresenta un **canale diretto di conversione dei contatti lead in clienti**. Le **variabili chiave** sono **la dimensione del team che si occupa delle vendite e le vendite medie mensili**. Le vendite medie potrebbero essere individuate in base al numero di lead qualificati al mese, al tasso di conversione da lead in vendite e alla durata media del ciclo di vendita. Ad esempio, se una startup avesse una forza vendita di tre persone, 100 lead qualificati per ogni persona, un tasso di conversione lead-to-sales del 10% e un ciclo di vendita medio di due mesi, allora potremmo dire che avrebbe generato 15 vendite al mese ($3 * 100 * 10\% * 0,5$).

2. Strategie di marketing

Il marketing ha un impatto indiretto sui clienti perché non si rivolge direttamente al cliente come fa il rappresentante o l'agente di commercio. Tuttavia è la soluzione migliore per raggiungere un target di clientela più ampio. La previsione delle vendite derivanti dall'attività di marketing va condotta identificando **le possibili strategie di marketing** (Pay per click, social media, mail dirette, cartelloni pubblicitari...), quindi **definendo un budget e un costo di acquisizione (CPA) per ciascuno strategia**. Per i *digital marketers* il CPA potrebbe essere espresso come il costo per mille interazioni (CPT o CPM) moltiplicato per la percentuale di click (CTR) e il tasso di conversione (CVR).

Ad esempio se una startup utilizza tre strategie di marketing (pay-per-click, social media e referral) con CPA rispettivamente di 50 €, 80€ e 100€ e sta allocando 10 mila € per ciascuna strategia, si prevede che genererà un'acquisizione totale di clienti pari a 212.5 ($10,000/50 + 10,000/80 + 10,000/10$). A seconda del modello di business, queste acquisizioni potrebbero portare clienti o lead; se sono lead, le acquisizioni vengono aggiunte ai lead qualificati generati dalla precedente formula. Se i lead vengono aggiunti ai lead originati dalla forza vendita, è necessario un controllo per garantire che il team disponga di capacità sufficienti per gestire questi lead aggiuntivi.

3. Vendite organiche

Mentre le strategie di vendita diretta e di marketing attirano i clienti, **le vendite organiche derivano dai clienti che scoprono i prodotti in modo più casuale, attraverso per esempio passaparola, internet, marketplace**. È possibile anche in questo caso calcolare il costo di acquisizione dei lead e della clientela ottenibili tramite questi canali, ma l'azienda di solito non ha molto controllo su di essi. Per stimare le vendite organiche bisogna iniziare con la stima del numero di esposizioni ai potenziali clienti moltiplicato per il tasso di conversione. Per il passaparola le esposizioni potrebbero essere stimate in base al **numero di clienti attivi, alla percentuale dei probabili "referrals" e alla copertura per ognuno di essi**. Quindi lo startupper, dopo aver previsto le vendite, deve calcolare il ricavo medio per cliente, ovvero il valore che apporta ciascun cliente (LTV). Per calcolarlo, è necessario stimare il valore medio di acquisto, la frequenza degli acquisti e il tasso di abbandono ($1/\text{durata della vita del cliente}$). I clienti sono suddivisi in tre categorie: nuovi

clienti, clienti abituali e clienti persi. Per calcolare il numero di nuovi clienti si moltiplicano per ogni periodo le vendite previste per il valore medio di acquisto. I clienti abituali vengono calcolati invece come i clienti attivi nell'ultimo periodo moltiplicati per la frequenza media di acquisto (ad es. una volta al mese o 0,5 volte al mese). I clienti persi vengono calcolati moltiplicando il tasso di abbandono per la somma dei nuovi clienti e dei clienti attivi nell'ultimo periodo. In pratica: nuovi clienti + Clienti attivi nell'ultimo periodo - clienti persi = clienti attivi per questo periodo.

Non tralasciare la previsione dei costi!

Ovviamente, una volta previsti i ricavi e le conseguenti entrate, occorre **prevedere i costi, ma ciò è molto più semplice**. Il costo dovrebbe essere una funzione delle entrate; rappresenta le risorse necessarie per generare le entrate previste. Alcuni costi sono diretti mentre altri potrebbero essere indiretti. Innanzitutto occorre prevedere i costi direttamente correlati alla produzione, acquisizione o consegna dei prodotti o servizi dell'azienda, tenendo conto che alcuni sono variabili ed altri fissi. I **costi variabili sono collegati alle vendite totali o ai clienti**. I costi fissi invece sono meno connessi ai ricavi o ai clienti; sono i costi sufficienti a garantire un certo numero di vendite e richiedono una modifica quando viene superato quel numero.

Occorre anche determinare le **spese operative**. In linea di massima le categorie principali sono le spese connesse alle vendite e al marketing, le spese generali e amministrative e le spese di ricerca e sviluppo.

Infine si passa ad individuare le **eventuali spese in conto capitale** necessarie in quanto esse dovrebbero avere un impatto positivo sui flussi di cassa e il loro ammortamento, anche se non genera movimentazioni finanziarie, ha dei risvolti sul conto economico. Se ci sono oneri di finanziamento, essi vanno ovviamente considerati.

Come passare alle previsioni finanziarie?

I costi e i ricavi sono alla base delle previsioni economiche le quali permettono di individuare il prevedibile utile (o perdita) dell'impresa. Quindi, volendo semplificare, dopo aver calcolato l'utile o la perdita in prospettiva futura sulla base dei ricavi e dei costi previsti, il rendiconto finanziario con entrate ed uscite finanziarie non sarà particolarmente complesso da redigere. Le previsioni finanziarie, infatti, sono una necessaria conseguenza di quelle economiche anche se ovviamente occorrerà fare delle riflessioni e delle ipotesi aggiuntive con l'aiuto dei propri consulenti. Per fare un esempio, bisognerà di certo fare delle ipotesi sulle condizioni di incasso e pagamento che l'azienda potrà e vorrà stabilire con i propri clienti e fornitori.

FOCUS: i 7 punti RILEVANTI per la gestione d'impresa

1. È **essenziale pianificare** e attuare previsioni economico-finanziarie per avviare un progetto d'impresa
2. Nell'attuare una previsione si deve necessariamente partire dal cercare di **calcolare** quanto più attendibilmente possibile **costi e ricavi**, conseguente entrate ed uscite finanziarie
3. I **ricavi** sono certamente la variabile più importante insieme ai costi, ma anche la più incerta e

difficile da prevedere quando si avvia un'impresa

4. Per prevedere i ricavi si devono considerare 3 variabili attraverso cui **intervenire**: la **forza vendita, il marketing e le vendite organiche**
5. Per **prevedere i costi** è essenziale individuare quelli direttamente correlati alla produzione distinguendo tra fissi e variabili.
6. Dalle previsioni economiche si può **passare a quelle finanziarie** facendo opportune riflessioni e ipotesi aggiuntive con i propri consulenti.
7. Occorre stabilire con i proprio clienti e fornitori delle **ipotesi e condizioni di incasso e pagamento**.

Leggi anche: ["L'avvio di una Start Up: prevedere e pianificare per costruire solide fondamenta"](#)