

Pianificazione e programmazione

La gestione è un insieme di scelte che possono essere strategiche (di lungo periodo, 3-5 anni) e operative (di breve periodo, un anno).

Gli obiettivi di lungo periodo vengono definiti nei piani aziendali e poi vengono suddivisi nei programmi che anno per anno stabiliscono come raggiungere obiettivi intermedi che porteranno a raggiungere gli obiettivi di lungo periodo in modo progressivo.

Le scelte strategiche sono prese dai vertici aziendali e possono essere di espansione, di consolidamento, di ridimensionamento

Strategie di espansione

Si applicano in periodi di sviluppo, in cui la domanda cresce e la congiuntura economica è positiva (fase di crescita dell'economia: aumento della produzione, del reddito, del gettito fiscale, inflazione contenuta). L'azienda, in questa fase, tende ad aumentare la sua attività produttiva e ad aumentare la quota di mercato.

Strategia di consolidamento

L'impresa vuole mantenere la quota di mercato in una fase di maturità del prodotto e di stagnazione delle vendite ed in presenza di un elevato numero di concorrenti. L'azienda attende periodi più favorevoli per tornare a crescere.

Strategia di ridimensionamento

L'impresa riduce le attività in perdita che comportano più costi che ricavi, abbandonando le aree di mercato che non producono profitti per concentrarsi su quelle più redditizie. Si abbandonano i mercati in cui il prodotto è in fase di declino.

Fattori da cui dipende la strategia dell'impresa

Le decisioni dipendono da ciò che accade all'esterno e dalle potenzialità interne dell'impresa.

Dall'esterno abbiamo l'ambiente specifico e l'ambiente generale.

L'ambiente specifico è formato dai mercati di approvvigionamento o di acquisizione (fornitori di materie prime e servizi) e dai mercati di sbocco (la clientela).

L'ambiente generale è formato da vari sistemi:

- il sistema politico
- il sistema legislativo
- il sistema sociale (divisione in classi sociali, percentuale delle classi medie e alte)
- il sistema culturale (preferenze influenzato dal livello di istruzione e stile di vita)
- il sistema economico (reddito)
- l'andamento demografico (nascite, divisione della clientela per fasce d'età)

Dall'ambiente esterno si generano opportunità e minacce per l'azienda, da quello interno punti di forza e debolezza.

L'analisi della situazione esterna ed interna viene effettuata con l'analisi SWOT (Strength, weakness, Opportunities, Threats), in cui si realizza una tabella in cui vengono elencati i risultati dell'analisi di questi quattro punti. Questa analisi permette di chiarire gli aspetti importanti da considerare per prendere le decisioni strategiche e cercare di fare delle previsioni sull'andamento futuro delle variabili che interessano l'impresa.

Vision e mission

Sempre nell'ambito delle decisioni strategiche, è molto importante definire la mission e la vision dell'impresa. Si tratta di brevi definizioni degli obiettivi attuali e futuri dell'impresa che devono guidare (la mission) e ispirare (visione) l'azienda verso i propri obiettivi, comunicando all'esterno e all'interno i propri valori fondanti. Si tratta di un aspetto molto importante, perché la mission e la vision definiscono cosa l'impresa ha a cuore e qual è la strada che ispira le loro decisioni. Nella mission, ad esempio, si può stabilire che l'obiettivo fondamentale è dare ai clienti il miglior prodotto esistente sul mercato, rispettando l'ambiente. La vision rappresenta uno scenario futuro al quale l'impresa tende, presentando i valori (es.: rispetto dell'ambiente), gli ideali e le aspirazioni di fondo in cui un'impresa crede (es: per un modo più pulito). La mission è lo scopo che l'impresa vuole realizzare nel medio - lungo periodo e indica il contributo che vuole dare al mondo circostante (Vision: "Fornire l'accesso alle informazioni del mondo con un click" - Mission: "Organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili")

La gestione consiste in un insieme di scelte della gestione corrente (acquistare materie prime) e delle scelte strategiche che coinvolgono l'impresa in un arco di tempo che va dai 3 anni in avanti e che riguarda scelte che modificano la struttura organizzativa dell'impresa stessa (entrare in un nuovo mercato, acquisto di nuovi stabilimenti ecc.).

Tecnogym - Vision: "Essere leader nel mondo come Wellness Solution Provider" - Mission: "Aiutare le persone a stare meglio" - Apple - Vision: "Il mio sogno è che ci sia un computer in ogni casa"

Mission: "Apple si impegna a fornire la migliore esperienza informatica a studenti, educatori, progettisti, scienziati, ingegneri, imprenditori e consumatori in più di 140 Paesi in tutto il mondo"

La pianificazione aziendale

è il processo con il quale, una volta stabiliti gli obiettivi strategici di medio/lungo periodo, si scelgono le operazioni necessarie al loro raggiungimento.

Il piano di impresa si articola in:

- piano degli investimenti (cosa è necessario acquistare per realizzare i miei obiettivi?)
- piano dei finanziamenti (per acquistare questi beni e servizi, di quali mezzi finanziari ho bisogno = fabbisogno finanziario = capitale proprio e capitale di terzi)
- piano economico, che contiene la previsione dei costi e ricavi (devo dimostrare come i secondi superino i primi in base alle mie previsioni)
- piano patrimoniale, con la previsione delle attività, delle passività e del patrimonio netto al termine di ogni esercizio che fa parte del piano.

La programmazione aziendale

è la traduzione in obiettivi intermedi di breve periodo degli obiettivi strategici. Di solito vengono fissati anno per anno.

Vantaggio competitivo

è la capacità dell'impresa di offrire prodotti ad un prezzo più basso o con caratteristiche diverse da quelle della concorrenza che gli permettono di avere un vantaggio su di loro, contribuendo alla fidelizzazione dei clienti.

Il budget

Il budget è un documento che **formalizza** e quantifica **monetariamente** i programmi aziendali annuali, **evidenziando** i **risultati** economico – finanziari da conseguire e le **risorse** da impiegare nell'esercizio successivo.

È un bilancio preventivo, composto da una situazione economica preventiva (budget economico) e da una situazione patrimoniale preventiva (budget patrimoniale), che vengono elaborato sulla base di altri budget (budget degli investimenti e budget finanziario).

Pianificazione -> piani -> programmi -> budget -> obiettivi annuali -> gestione -> controllo -> correzioni

Il budget incrementativo

Parte dai dati dell'anno precedente ed elabora delle previsioni in più o in meno rispetto ad essi.

Il budget scorrevole

Il budget scorrevole è diviso in periodi infrannuali, al termine dei quali si effettua il controllo dei risultati raggiunti. Alla fine di ogni periodo, lo si elimina e si aggiunge la previsione di un ulteriore periodo futuro.

Il budget flessibile

Prevede diverse ipotesi con diversi livelli di vendita in situazione economica recessiva, identica e espansiva rispetto a quella precedente.

Il budget a base zero

non tiene conto dei dati dell'anno precedente e ogni attività viene è riesaminata per stabilire di nuovo le risorse da assegnare. Si tratta di un metodo dispendioso che, però, aumenta l'efficienza dell'impresa.

Fasi del budget

Fase delle proposte: Le proposte di budget sono formulate dai responsabili delle aree funzionali, tenendo presenti le strategie e le politiche aziendali definite dai piani di medio e lungo termine, che al loro volta si basano sulle analisi di mercato e sulle previsioni effettuate alla luce dei risultati dei programmi di breve termine svolti fino a quel momento. Segue la fase della contrattazione in cui i responsabili confrontano i budget parziali e li sottopongono alla direzione generale. La fase della programmazione termina con la redazione del budget e la sua approvazione, assume però un significato solo se è accompagnata dal controllo dei risultati, in cui si confrontano i risultati effettivamente conseguiti con i dati del budget, identificando le azioni correttive e le responsabilità del mancato raggiungimento degli obiettivi.

Differenza tra bilancio e budget

Il bilancio è un documento consuntivo, il budget contiene dati preventivi. Il bilancio viene redatto alla fine dell'esercizio, il budget prima dell'esercizio cui si riferisce. Il budget viene redatto sulla base di costi standard, previsti. I costi standard possono essere ideali (livello massimo, difficilmente raggiungibile), ottenibili (efficienza maggiore di quella attuale, raggiungibile), correnti (sono i livelli attuali). Bisogna fissare gli obiettivi sugli standard ottenibili, perché quelli ideali sono troppo elevati e scoraggiano il personale, mentre quelli correnti non motivano al miglioramento.

I costi standard: il budget viene elaborato sulla base di costi ipotizzati:

standard ideali: costi che si riferiscono ad un livello massimo di efficienza, difficili da raggiungere.

standard ottenibili: costi ad un livello di efficienza superiori a quelli attuali; si utilizzano come obiettivi.

Standard correnti: si riferiscono ai livelli di efficienza riscontrabili al momento della compilazione del budget.

La struttura del budget

Il budget stabilisce ciò che dovrebbe accadere date certe condizioni. Quando si parla di previsioni nel budget, ci si riferisce agli obiettivi da conseguire. Deriva da tre budget parziali: budget degli investimenti, budget economico, budget finanziario.

Budget degli investimenti

Riguarda le previsioni sulle immobilizzazioni. Prende in esame i nuovi investimenti in beni durevoli e le dismissioni di quelli da sostituire.

I beni durevoli soggetti a riduzione del valore per obsolescenza (introduzione di modelli nuovi e più avanzati) e per usura. Il procedimento per il calcolo della riduzione di valore che si fa ogni anno si chiama ammortamento. La quota di ammortamento è la parte che si svaluta ogni anno. Il fondo ammortamento di un bene, raccoglie la somma delle quote di ogni anno.

Es. Calcola il valore di un bene acquistato a 20.000 €, con un coefficiente di ammortamento del 20%, dopo 4 anni di utilizzo. Il bene viene venduto alla fine del quarto anno a 1.400 euro, calcola la plusvalenza o la minusvalenza del bene.

Costo storico di un impianto: 20.000 euro

Coefficiente di ammortamento: 20%

Costo storico	Coeff. Di amm.	Quota di amm.	Fondo a fine anno	Valore residuo
20.000	20%	4000	4000	16.000
20.000	20%	4000	8000	12.000
20.000	20%	4000	12000	8.000

IL budget Economico

IL budget economico di un'impresa ristorativa parte dalla previsione dei coperti venduti. Le quantità vendute vengono trasformate, moltiplicandole per il prezzo. Successivamente si compilano i budget degli acquisti di materie prime, dei costi del personale e degli altri costi (della produzione, gli oneri finanziari, gli oneri tributari). Il budget delle scorte di magazzino, nelle imprese ristorative, è ridotto. Il budget economico, quindi, dal budget sulle vendite, sottrae i costi degli altri budget settoriali, per determinare, dopo vari risultati intermedi, l'utile di esercizio.

Esempio: Si ritiene di vendere 100.000 coperti ad un prezzo medio di 20 euro, con un costo per materie prime di 3 euro. Il budget del personale ammonta a 200.000 €, mentre i costi della produzione sono pari a 500.000 €. Gli oneri finanziari sono pari a 140.000 € e le imposte sono

BUDGET ECONOMICO	
Ricavi della produzione	2.000.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.000.000
Costi di acquisto materie prime	300.000
Costi per il personale dipendente	200.000
Altri costi della produzione	500.000
COSTI DELLA PRODUZIONE	800.000
Differenza tra Valore e costi della prod.	1.200.000
Oneri finanziari	140.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.060.000
Imposte	424.000
UTILE	636.000

Il business plan

Il business plan è un documento diviso in tre parti che serve a dimostrare la fattibilità di un progetto imprenditoriale: una nuova attività o il lancio di un nuovo prodotto.

La sintesi del progetto

L'**executive summary** è la prima cosa che gli investitori/finanziatori leggono del business plan e deve riuscire ad attrarre e convincere. Questa prima parte deve riuscire a mostrare il quadro d'insieme del progetto, mostrando le potenzialità e le possibilità di successo in modo sintetico e convincente. Deve contenere le indicazioni essenziali sui soggetti che desiderano intraprendere e gestire l'attività, la mission e la vision dell'impresa, la situazione dell'ambiente esterno ed interno in cui l'impresa si muove, gli obiettivi e le strategie con cui si intende raggiungerli. Azienda, prodotto, concorrenza, bisogni che si vuole soddisfare, domanda, devono essere presentati in modo da convincere della bontà del progetto. Una volta catturata l'attenzione, i lettori andranno ad analizzare le parti successive.

L'esposizione del progetto

In questa parte si vanno ad analizzare tutte le parti che sono state esposte solo sinteticamente nell'**executive summary**. Si evidenziano i motivi di validità, i fattori critici di successo, i tempi di realizzazione, gli obiettivi e le strategie per raggiungerli.

Il marketing plan è parte integrante del business plan e contiene lo studio della situazione di partenza in cui si individuano, con l'analisi **SWOT**, i punti di forza e debolezza dell'impresa e le opportunità e le minacce provenienti dal mercato, lo studio della domanda dei consumatori, divisi per segmenti, quello dei mercati di acquisizione dei fattori produttivi e della concorrenza, il posizionamento dell'impresa e le modalità di commercializzazione dell'impresa.

e le scelte operative di marketing mix.

La valutazione del progetto

Nella parte finale, si vanno a quantificare con delle tabelle le previsioni descritte nelle due parti precedenti. I dati sono la traduzione delle previsioni fatte con l'analisi dei mercati di approvvigionamento e di sbocco e della concorrenza. Il piano degli investimenti rileva quali sono gli investimenti che si faranno nei prossimi 3-5 anni, con il calcolo delle quote di ammortamento relative. Il piano finanziario, sulla base degli investimenti da effettuare, indicherà le fonti dei finanziamenti. Il Bilancio di previsione si divide in Conto economico e Stato patrimoniale di previsione, con i dati che si basano sulle previsioni dei prossimi anni.

Il documento si chiude con la valutazione del progetto circa il rendimento atteso e la convenienza economica, effettuata con il calcolo di alcuni indici di bilancio (come il ROE = utile / capitale proprio x 100 o il grado di capitalizzazione = capitale proprio / capitale di debito)..