



• guida al
**business
planning**



REGIONE
LAZIO



indice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 - L'APPROCCIO AL BUSINESS PLAN	5
1.1 Il contesto imprenditoriale	5
1.2 Fare impresa	6
1.3 Il business plan	9
1.4 Scrivere il business plan	13
CAPITOLO 2 - ANALISI DEL MERCATO	15
2.1 Obiettivi e funzioni	15
2.2 I clienti e la segmentazione del mercato	21
CAPITOLO 3 - ANALISI DELLA CONCORRENZA	27
3.1 Il sistema competitivo	27
3.2 La concorrenza	30
3.3 Le strategie competitive	35
CAPITOLO 4 - IL PIANO DI MARKETING	39
4.1 Il marketing aziendale	39
4.2 Case Study: Bimbi & Pappe	40
4.3 Il marketing mix	43
4.4 Il marketing dei servizi	46
CAPITOLO 5 - LA PRODUZIONE	51
5.1 Il processo di produzione	51
5.2 Il ciclo produttivo	53
5.3 Il processo produttivo dei servizi	56
CAPITOLO 6 - L'ORGANIZZAZIONE	61
6.1 Definizione e caratteristiche	61
6.2 Organizzare l'impresa	66
CAPITOLO 7 - ASPETTI QUANTITATIVI DEL BUSINESS PLAN: PARTE I	73
7.1 I piani	74
7.2 I costi	80
CAPITOLO 8 - ASPETTI QUANTITATIVI DEL BUSINESS PLAN: PARTE II	87
8.1 Fonti di finanziamento e budget	87
8.2 Il bilancio	89
GLOSSARIO	97
BIBLIOGRAFIA	109

Progetto grafico e impaginazione

What else?

www.what-else.it

Composizione e stampa

Primaprint

01100 Viterbo

via dell'Industria, 71

Copyright BIC Lazio

00182 Roma - via Casilina, 3/T

telefono +39 06 803 680

fax +39 0680 368 201

www.biclazio.it

comunicazione@biclazio.it

A cura di

BIC Lazio

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo volume è trasferire agli aspiranti imprenditori le conoscenze e le competenze essenziali nell'ambito della creazione di impresa.

In particolare, l'elaborato affronta:

- l'importanza della verifica di fattibilità dell'idea imprenditoriale;*
- la sua fattibilità economico-finanziaria;*
- la redazione del business plan.*

Il presente lavoro è articolato in 8 capitoli, ognuno dei quali sviluppa uno specifico argomento:

- il primo introduce i concetti base necessari per comprendere la pratica del business plan;*
- il secondo definisce l'importanza dell'analisi di mercato, ne descrive le modalità e illustra le principali fonti per svolgere tali analisi;*
- il terzo descrive, invece, l'analisi della concorrenza;*
- il quarto è utile per comprendere le strategie e le modalità per redigere il piano di marketing;*
- il quinto illustra il piano di produzione;*
- il sesto descrive i principali modelli che l'azienda può utilizzare per organizzare la propria attività economica;*
- il settimo si occupa degli aspetti quantitativi del business plan che intervengono nel processo di pianificazione economica e finanziaria dell'impresa;*
- l'ottavo e ultimo capitolo completa la panoramica sugli aspetti quantitativi per la formulazione del business plan descrivendo i finanziamenti, i flussi di cassa e il bilancio.*

guida al
business
planning

approccio

L'approccio al business plan

In questo capitolo esamineremo i principali aspetti del business plan, strumento fondamentale per formalizzare un'idea di impresa e prevederne le possibilità di sviluppo e di successo sul mercato.

Gli obiettivi del capitolo sono:

- avere maggiore consapevolezza dell'importanza di scrivere un business plan;
- fornire una panoramica delle diverse forme giuridiche d'impresa;
- conoscere la struttura del Business Plan.

Questo capitolo aiuterà a capire cosa significa essere imprenditori, come formulare un'idea imprenditoriale e quali sono le scelte possibili per individuare la tipologia di impresa migliore per l'attività scelta. Saranno affrontate le questioni seguenti:

- Perché scrivere un business plan?
- Quali sono le principali funzioni?
- Quali sono i contenuti?
- Chi sono i potenziali destinatari?

1.1 IL CONTESTO IMPRENDITORIALE

Partiamo dalla seguente domanda: chi è l'imprenditore?

Per poterlo comprendere, occorre riflettere sul fatto che negli ultimi trent'anni il mondo del lavoro è cambiato notevolmente. Le evoluzioni sociali e culturali hanno modificato il modo di pensare il lavoro. L'intraprendenza, la motivazione, il desiderio di svolgere un'attività che piace, hanno spinto molte persone a creare il proprio lavoro sperimentandosi nel ruolo di imprenditore.

Un imprenditore è un lavoratore che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi. Diventare imprenditore significa scommettere su se stessi e sulle proprie capacità. L'imprenditore è quindi una persona che rischia e che è consapevole che le sue scelte in futuro potrebbero essere non più coerenti con i bisogni del mercato.

Un imprenditore non solo intraprende con notevole sacrificio un'attività, ma possiede anche caratteristiche ben specifiche: è attivo, propositivo, fiducioso; è bravo nel comunicare e nel pianificare; ha un comportamento flessibile e aperto al cambiamento; è abile nel risolvere i problemi, considerandoli più come opportunità che come minaccia; è ottimista ed ambizioso, ma nello stesso tempo realista; è in grado di assumersi delle responsabilità e soprattutto si ritiene artefice del proprio futuro. Essere imprenditore può comportare però alcune difficoltà che occorre affrontare:

- non poter contare su uno stipendio fisso e non su una remunerazione periodica fissa;
- non avere orari;
- essere direttamente responsabile delle attività, intraprese con capitale proprio.

1.2 FARE IMPRESA

La realizzazione di un'impresa è un processo lungo e articolato, che parte dall'esame di un'idea, il sogno che si vuole realizzare, e arriva fino alla stesura di un progetto ben preciso. Una volta definita la propria idea imprenditoriale occorre attivare quel processo, denominato business planning, che, attraverso un'analisi tecnica, porta alla realizzazione dell'idea stessa.

La nuova impresa può nascere da un'intuizione, da un'idea, da un'invenzione, dalla scoperta di una nuova tecnologia, dall'espansione della domanda di un prodotto/servizio, dal cambiamento dei gusti e delle propensioni d'acquisto dei consumatori, dal successo di altre imprese, dall'individuazione di un bisogno o di una carenza del mercato, da un'abilità nel realizzare un manufatto. Dall'idea, infatti, deve partire un processo organizzato di verifica della stessa.

Per sviluppare un'idea imprenditoriale occorre analizzare i bisogni che si intendono soddisfare e quindi il sistema di produzione che si intende offrire. In pratica, bisogna avere le idee chiare almeno su tre cose: cosa si vuol vendere, a chi, come fare per produrre il prodotto o erogare il servizio. L'idea imprenditoriale, quindi, deve essere posta in relazione al mercato, centrata sui bisogni di categorie rilevanti di clienti e comparata con altri offerenti. Inoltre, bisogna valutare come organizzarsi per realizzare tutto ciò.

I caratteri essenziali dell'impresa sono: la professionalità, l'attività finalizzata al lucro

(infatti le attività no profit non sono imprese), l'organizzazione del lavoro, del capitale, delle risorse, lo scopo di produrre o scambiare beni (materiali) o servizi (beni immateriali). Una delle prime scelte che deve fare chi inizia un lavoro in proprio è la scelta della forma giuridica.

Impresa individuale

Si ha una ditta individuale nel caso in cui una persona fisica intraprenda un'attività economica volta alla produzione o allo scambio di beni o servizi, organizzi e coordini a tale fine i fattori produttivi necessari (essenzialmente, capitale e lavoro), assumendo personalmente il rischio di tale attività (responsabilità illimitata). La costituzione dell'impresa individuale avviene tramite l'attribuzione del numero di partita IVA e l'iscrizione presso il registro delle imprese e presso albi, registri o elenchi richiesti per l'esercizio dell'attività. Gli obblighi fiscali che l'imprenditore deve assolvere sono relativi all'IVA, all'IRPEF e all'IRAP.

Impresa familiare

All'impresa familiare partecipano, oltre al titolare, anche il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo, che hanno diritto agli utili, a una quota dei beni acquistati con gli utili e a una quota sugli incrementi dell'azienda. Il titolare dell'impresa rimane l'unico responsabile dell'attività e il solo soggetto a eventuali procedure fallimentari. La normativa fiscale prevede che l'impresa familiare debba costituirsi per atto pubblico o scrittura privata autenticata. Numerose ricerche hanno dimostrato un alto tasso di mortalità dell'impresa familiare legato al passaggio generazionale.

Società cooperativa

La società cooperativa è costituita da almeno tre soci che gestiscono in comune un'impresa che si prefigge lo scopo di fornire innanzitutto agli stessi soci (scopo mutualistico) quei beni o servizi per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta. Principio tipico della società cooperativa è quello della cosiddetta porta aperta, per cui non è necessario modificare l'atto costitutivo a seguito dell'ammissione di nuovi soci; il capitale sociale, pertanto, è per sua natura variabile. La partecipazione dei soci cooperatori al capitale sociale può essere rappresentata da quote (se si adotta la struttura di Srl) o azioni (se viene adottata la struttura di società per azioni).

Società di persone

Società semplice

Utilizzando la forma della società semplice è possibile esercitare solo attività non commerciali (ad esempio, agricola, professionale in forma associata, gestione di proprietà mobiliare o immobiliare). L'atto costitutivo non è soggetto a forme speciali, salvo quelle richieste dalla natura dei beni conferiti, mentre è invece obbligatoria l'iscrizione della società in una sezione speciale del Registro delle Imprese. Per quanto riguarda la responsabilità, tutti i soci rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali.

Società in nome collettivo (Snc)

Per costituire una società in nome collettivo occorre la stipula di un atto pubblico o scrittura privata autenticata.

Anche in questo caso tutti i soci rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali.

Società in accomandita semplice (Sas)

La costituzione di una Sas deve avvenire mediante atto pubblico o scrittura privata autenticata. Nella società in accomandita semplice convivono due categorie di soci (da indicare nell'atto costitutivo):

- accomandatari, responsabili solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali;
- accomandanti, obbligati nel limite della quota di capitale sottoscritta.

Società di capitali

Società a responsabilità limitata (Srl)

- il capitale sociale minimo è di 10.000 Euro;
- il capitale sociale è diviso in quote;
- le quote possono essere di importo diverso;
- i titoli di debito emessi dalla società possono essere sottoscritti soltanto da investitori professionali;
- tra le condizioni preliminari per la costituzione di una Srl c'è la sottoscrizione dell'intero ammontare del capitale sociale.

Società per azioni (Spa)

Nelle società per azioni (Spa) il capitale sociale è rappresentato da azioni.

Le società per azioni si distinguono in:

- società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio;
- società che non ricorrono al mercato per acquisire capitale di rischio e che confidano sulle risorse di un azionariato ristretto;
- società che, pur ricorrendo a tale mercato, non vi quotano i propri titoli.

Il capitale sociale minimo è di 120.000 Euro.

Società in accomandita per azioni (Sapa)

Le società in accomandita per azioni, derivazione delle società per azioni, sono caratterizzate dalla presenza di due categorie di soci: i soci accomandatari, che rispondono solidalmente e illimitatamente dei debiti sociali, e hanno la qualifica di amministratori della società, e i soci accomandanti, che rispondono limitatamente alle quote sottoscritte e non possono svolgere le funzioni tipiche degli amministratori.

Sia le Sapa che le Spa devono possedere le seguenti caratteristiche:

- il capitale sociale minimo è di 120.000 Euro;
- il capitale sociale è composto da azioni;
- le azioni devono essere di uguale valore, ma possono attribuire diversi diritti (azioni ordinarie, privilegiate, con voto limitato);
- possono far ricorso alla raccolta del risparmio pubblico attraverso l'emissione delle obbligazioni.

1.3 IL BUSINESS PLAN

Il business plan è lo strumento di base di un processo di pianificazione e controllo sistematico ed efficace; è un metodo di analisi e di lavoro, estremamente utile sia nella determinazione della fattibilità di un investimento, sia nella gestione dell'impresa, che nella ricerca di finanziamenti. Il business plan deve esplicitare e chiarire tutti i principali aspetti dell'idea. Deve essere sviluppato e articolato in ogni sezione, con relativi approfondimenti su singoli punti chiave, e può essere corredato da elementi utili per completare il quadro informativo, quali interrogativi sul futuro, obiet-

tivi, valutazioni sulla validità dell'iniziativa.

Il business plan è fondamentale per tutti i tipi di attività: un imprenditore deve essere sempre in grado di sapere e di dimostrare cosa vuol fare e come e deve avere uno strumento che possa aiutarlo nella valutazione dell'idea. Il testo del business plan deve essere chiaro e conciso, ma contenere il maggior numero di informazioni possibili; deve porre subito in evidenza il settore di attività e i promotori; specificare le fonti dei dati ed essere corredato di efficaci tabelle e grafici. Può essere considerato come un trampolino di lancio per l'impresa nascente perché serve per pianificare tutta l'attività. Infine, deve seguire le vicende dell'impresa stessa ed essere costantemente aggiornato.

Il business plan può avere una funzione interna e una esterna.

Funzione interna: verifica possibili modifiche in un'impresa già esistente;

Funzione esterna: analisi e valutazione di una nuova iniziativa imprenditoriale.

È ovvio che il primo destinatario del business plan è l'aspirante imprenditore, che ha la necessità di dotarsi di uno strumento di pianificazione e valutazione per realizzare il suo progetto d'impresa.

Ma il business plan riveste anche la funzione di documento di presentazione, in quanto un'impresa per nascere ha bisogno di diversi interlocutori, quali:

- possibili soci;
- possibili partner;
- finanziatori e istituti di credito;
- amministrazioni nazionali e locali;
- organismi pubblici.

Il business plan ha quindi tre funzioni principali:

- formalizza le idee di gestione dell'impresa;
- è uno strumento di verifica a consuntivo per valutare le performance dell'impresa in un determinato arco temporale;
- serve per la ricerca e l'ottenimento di finanziamenti.

Pianificazione e gestione di impresa

Uno degli aspetti più importanti da tenere in considerazione è che un business plan è un documento che deve sempre essere aggiornato. Deve costantemente essere sottoposto a revisione perché lo scenario interno all'azienda, così come le condizioni

esterne, può mutare da un momento all'altro.

Nella sua funzione di pianificazione e gestione di impresa il business plan serve soprattutto per stabilire una linea di orientamento unitaria e coerente con tutti i livelli dell'impresa. Naturalmente, nella stesura del business plan sono avvantaggiate le imprese già avviate, in quanto possono basare le loro analisi su serie storiche ed esperienze ben consolidate; i dati utilizzati provengono da tutte le aree funzionali dell'impresa (business unit), il che fa comprendere come esso sia un utilissimo strumento per far emergere i problemi e le idee già in sede di pianificazione strategica.

Strumento di verifica

La costante opera di verifica e aggiornamento del business plan è il presupposto indispensabile per la verifica dello scostamento tra i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti dall'azienda. In questo senso, sicuramente è fondamentale la sezione del business plan dedicata al piano finanziario: analizzando e misurando gli scostamenti per ciascuna business unit, il management può trarre fondamentali informazioni non solo sul semplice aggiornamento del business plan stesso, ma anche sulle linee operative dell'impresa. Proprio per questi motivi risulta fondamentale fare delle proiezioni il più possibile realistiche, in modo da non deludere le aspettative. I possibili finanziatori, infatti, sono sicuramente più convincibili da risultati in linea con le previsioni o addirittura superiori alle previsioni rispetto a risultati distanti dalle performance previste.

Strumento finanziario

La necessità del reperimento delle risorse finanziarie è forse quella più importante che spinge le imprese alla redazione di un business plan. Come già accennato, infatti, esso fornisce una fotografia dell'impresa nel suo complesso, sia dal punto di vista organizzativo e gestionale, sia dal punto di vista strategico, consentendo ai potenziali finanziatori di avere un quadro esaustivo delle possibilità di business.

Proprio per questo motivo spesso le aziende si rivolgono a professionisti esterni per la stesura del business plan; infatti, può essere buona norma chiedere consiglio a persone esperte, ma comunque in grado di esprimere un giudizio oggettivo, al di fuori dagli interessi dell'azienda. Inoltre, un professionista può essere di aiuto per mettere in evidenza gli aspetti più particolari, i problemi che magari all'imprenditore possono sembrare insignificanti, per ridimensionare affermazioni esagerate, per met-

tere maggiormente in evidenza particolari aspetti a discapito di altri.

Dal punto di vista del contenuto, il business plan deve rispettare dei requisiti minimi in termini di informazioni, mentre la sua forma è strettamente legata alla finalità per cui è redatto e, al tempo stesso, alla tipologia di idea alla quale ci si riferisce.

Per questo esistono sul mercato molti format di business plan, ma tutti rispettano la sua imprescindibile logica di costruzione e di lavoro, e pertanto si articolano in genere secondo la seguente struttura.

La struttura del business plan di BIC Lazio

- Copertina, con il nome dell'azienda, il nome di chi presenta il progetto, i contatti;
- descrizione sintetica del progetto;
- executive report;
- descrizione del progetto;
- profilo professionale dei soci;
- prodotto/servizio;
- mercato: localizzazione, concorrenza, analisi di competitività;
- strategie di marketing: mercato di riferimento, obiettivi di vendita;
- produzione: tecnologia, investimenti;
- approvvigionamenti: ciclo produttivo, aspetti critici, analisi dei costi;
- organizzazione;
- piano economico-finanziario: Conto economico, Stato patrimoniale, flussi finanziari, break-even point.

1.4 SCRIVERE IL BUSINESS PLAN

La descrizione dell'idea imprenditoriale è la parte introduttiva, il biglietto da visita che dovrebbe stimolare il desiderio di lettura del business plan.

Non bisogna sovrastimare l'importanza dell'idea, in particolare della sua unicità. Non si ha bisogno dell'idea del secolo per iniziare un business ma di tempo, finanziamenti, perseveranza e buon senso. Non pensare che il business plan da solo possa vendere la tua idea direttamente al mercato.

Il business plan, pur se necessario, è solo uno strumento di presentazione.

L'obiettivo del business plan è la presentazione di scelte e dei risultati conseguenti. Si devono redigere e presentare concreti e specifici piani riguardanti investimenti, budget, scadenze e obiettivi.

Avere le idee chiare aiuta a definire una strategia vincente.

È importante inserire un breve riferimento alla genesi, alla motivazione che spinge a intraprendere l'attività. Il proprio progetto non è solo un sogno ma è frutto di un processo razionale di riflessione e maturazione progressiva. Dovrà inoltre contenere un riferimento di tutti gli eventuali collegamenti tra l'idea e la storia passata dell'imprenditore o della famiglia di appartenenza.

Si deve adattare il business plan alla reale proposta di business.

Il punto

In questo capitolo sono stati esaminati i principali aspetti del business plan, quale strumento fondamentale per formalizzare un'idea di impresa e prevederne le possibilità di sviluppo e successo sul mercato.

guida al
business
planning

mercato

Analisi del mercato

In questo capitolo esaminiamo i passi da compiere per garantire possibilità di successo all'impresa. Il punto di partenza è l'analisi del mercato, attraverso una ricerca sull'ambiente in cui si va a operare.

Obiettivi del capitolo sono:

- acquisire la consapevolezza dell'importanza di effettuare un'analisi del mercato;
- conoscere le modalità per poterla effettuare efficacemente;
- individuare le fonti e svolgere l'analisi del mercato-obiettivo.

Queste conoscenze sono alla base di tutte le future decisioni di sviluppo di un'idea imprenditoriale.

Questo capitolo aiuterà a comprendere le modalità con cui individuare e scegliere un mercato, chi potrebbero essere i clienti e come offrire loro un prodotto in grado di soddisfare le esigenze.

Sono queste le domande a cui bisogna rispondere:

- qual è il mercato su cui puntare e i bisogni da soddisfare?
- come segmentare il mercato?
- a quale segmento del mercato è opportuno indirizzarsi?
- quali caratteristiche deve avere il prodotto?

2.1 OBIETTIVI E FUNZIONI

L'analisi di mercato è volta a raccogliere, classificare e analizzare le informazioni sul contesto nel quale si svolge l'attività dell'impresa, per valutarne le dimensioni e i soggetti che vi operano e fornire previsioni attendibili sul suo sviluppo. L'accurata analisi del mercato fornisce gli elementi necessari per tradurre le idee in strategie vincenti. Chi vuole investire deve essere sicuro che l'imprenditore abbia indagato a fondo sugli scenari operativi e sia in grado di gestire efficacemente gli eventuali cambiamenti.

Nel business plan la parte dedicata all'analisi di mercato può essere distinta in:

- analisi e raccolta di dati e di informazioni, che ha l'obiettivo di quantificare e ridurre il rischio imprenditoriale attraverso la verifica sul campo delle ipotesi;
- decisione o pianificazione.

Lo scopo primario delle analisi di mercato è aiutare gli imprenditori e i manager nel processo decisionale, indirizzandoli verso le migliori scelte gestionali. In questo processo decisionale è importante saper rispondere alle seguenti domande:

- *che cosa* bisogna acquistare;
- *quanto*, in quali quantità nell'unità di tempo;
- *come* lo utilizzo;
- *dove* lo acquisto;
- *quando*, in quali circostanze;
- *da chi* viene acquistato, ovvero, chi consuma il prodotto o ne influenza l'acquisto e quale processo porta all'acquisto.

Mercato

In economia, si definisce mercato il luogo (anche non fisico) deputato all'effettuazione degli scambi economici del sistema economico di riferimento; in termini più semplici, il mercato è l'insieme della domanda e dell'offerta, cioè dei venditori e degli acquirenti.

Domanda

Per domanda s'intende la quantità richiesta dal mercato e dai consumatori di un certo bene o servizio. L'insieme delle domande dei singoli consumatori costituisce la domanda collettiva.

Ci sono diversi fattori che influenzano la domanda:

- il prezzo del bene acquistato;
- il prezzo dei beni *complementari* (cioè quelli che devono essere usati insieme ad altri per soddisfare un bisogno, o almeno, per soddisfarlo più compiutamente) e *sucedanei* (detti anche surrogati o concorrenti);
- il reddito del consumatore;
- le aspettative soggettive dei consumatori;
- i bisogni del consumatore;

- il costo del denaro;
- l'elasticità o la rigidità della domanda.

Offerta

Per offerta si intende la quantità di un certo bene o servizio che viene messa in vendita in un dato momento a un dato prezzo. Le caratteristiche dell'offerta influenzano il prezzo e il tipo di mercato per un dato bene. Se esiste un solo venditore si parla di monopolio, di duopolio nel caso vi siano due soli venditori, di oligopolio se i venditori sono pochi. In presenza di moltitudini di venditori, ognuno dei quali non è in grado di determinare il prezzo di vendita, si parla di concorrenza perfetta.

L'offerta individuale è la quantità di un bene o un servizio che un produttore è disposto a vendere a un determinato prezzo in un dato momento.

L'offerta collettiva è la somma delle offerte individuali di un determinato mercato. Orientarsi nell'analisi di mercato non è difficile. L'ambiente o mercato di riferimento è costituito da soggetti e forze che influenzano la capacità dell'impresa di stabilire efficaci rapporti con il mercato a cui si rivolge. Generalmente si distingue in microambiente e macroambiente.

L'analisi del macroambiente si propone di rivolgere uno sguardo al quadro generale e riguarda aree che l'impresa non può controllare, ma che possono influenzarne la vita sotto forma di opportunità da cogliere o di minacce da evitare. Può includere fattori molto diversi, quali: la congiuntura economica, gli aspetti sociali, la legislazione attuale o in corso di approvazione, il clima politico, l'evoluzione tecnologica, i rapporti con l'estero e via dicendo.

Gli obiettivi dell'analisi del macro ambiente sono:

- capire quali variabili dell'ambiente possono agire sul futuro dell'impresa;
- cercare di prevedere l'evoluzione di tali variabili al fine di individuare minacce e opportunità;
- adattare la strategia dell'impresa in base alle previsioni sul futuro delle variabili.

Per l'impresa nascono opportunità quando un fattore ambientale crea il potenziale per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo; se, al contrario, mette in pericolo la redditività dell'impresa, si parla di minacce.

Completata l'analisi macro, l'attenzione va rivolta al mercato specifico di riferimento (analisi micro), alla sua situazione presente e prospettica e ai suoi operatori:

fornitori, clienti, concorrenti, intermediari commerciali. Il lavoro si svolge in parte a tavolino (indagine *desk*) e in parte sul campo (indagine *field*):

- attraverso ricerche su libri, riviste specializzate, tesi di laurea, atti di convegni, pubblicazioni di banche, associazioni di categoria, associazioni dei consumatori o Camere di Commercio, dati ISTAT, stampa economica e oggi, soprattutto, Internet;
- sul campo, attraverso contatti con esperti e operatori di settore, dettaglianti, grossisti, rappresentanti, partecipando alle fiere, parlando con potenziali clienti e associazioni di categoria.

Le fonti di informazione:

- clienti;
- fiere commerciali;
- concorrenza;
- ricerche di mercato pubblicate;
- fornitori;
- servizi brevetti;
- università;
- agenzie di trasferimento di tecnologie;
- associazioni professionali di categoria;
- banche dati;
- congressi;
- consulenti;
- banche ed istituti finanziari;
- stampa economica;
- Camere di Commercio.

L'analisi del mercato deve essere approfondita per capire in modo più dettagliato la tipologia dei vari prodotti, le motivazioni all'acquisto, le abitudini del consumatore. Per poter effettuare l'analisi dobbiamo dunque individuare prima il mercato di riferimento. L'analisi, inoltre, dovrebbe fornire gli elementi per valutare la situazione presente e prospettica, consentendo di comprendere se il settore stia attraversando una fase di sviluppo, stabilità o declino.

La natura e la tipologia del prodotto o servizio sono determinanti per identificare il mercato a cui si riferiscono.

Prodotto/servizio

Per prodotto (bene materiale) o servizio (bene immateriale) si intende tutto ciò che può essere offerto a qualcuno per soddisfarne un bisogno o un desiderio. La natura e la tipologia di un prodotto si sintetizza nelle sue caratteristiche principali come, per esempio, le proprietà fisiche, la modalità d'uso o d'applicazione, il ciclo di vita, la storia o la disponibilità sul punto di vendita. Una volta individuato il mercato, bisogna stimarne la dimensione in quantità vendute e valore commerciale, studiarne le tendenze evolutive e cercare di comprenderne gli aspetti più salienti. Inoltre, l'azienda ha bisogno di stime della domanda attuale e futura.

Analisi e misura del mercato:

- dimensioni del mercato in quantità vendute e valore delle stesse;
- dimensioni della domanda potenziale;
- trend del mercato negli anni passati e previsione per i prossimi;
- luoghi in cui è venduto il prodotto o servizio;
- modalità di vendita;
- ampiezza del mercato presente e potenziale;
- interferenze tra diversi mercati;
- vendite previste e relativa tendenza;
- vendite regionali;
- vendite stagionali;
- accordi di vendita esistenti o possibili;
- caratteristiche dei rivenditori;
- effetti della pubblicità e delle promozioni;
- immagine dei prodotti e delle marche esistenti.

Domanda

La domanda per un prodotto è il volume totale degli acquisti effettuati:

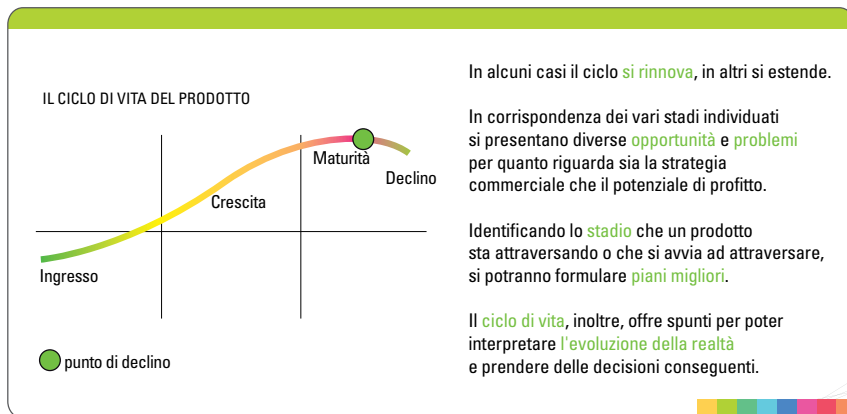
- da un determinato gruppo di acquirenti;

- in una determinata area geografica;
- in un determinato periodo di tempo;
- in determinate situazioni di mercato.

Le analisi sono indispensabili per conoscere le opportunità del mercato; per impostare le strategie di vendita dei prodotti, per facilitare la programmazione della produzione e così ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.

Ciclo di vita del prodotto

I mercati e i prodotti hanno un ciclo di vita. L'andamento tipico segue una curva ad S, divisibile in quattro stadi: Ingresso, Crescita, Maturità e Declino.



Ingresso

Lo stadio di ingresso è caratterizzato da un'espansione lenta e da profitti minimi, via che il prodotto viene avviato lungo i canali di distribuzione.

Crescita

Lo stadio di sviluppo è caratterizzato dalla rapida espansione delle vendite e dall'aumento dei profitti. Durante questo stadio l'impresa cerca di migliorare il prodotto, di inserirsi in nuovi segmenti di mercato e nuovi canali distributivi e di ridurre eventualmente i prezzi.

Maturità

Durante lo stadio di maturità l'espansione delle vendite rallenta e il profitto si stabilizza. L'impresa ricerca strategie innovative per ridare impulso allo sviluppo delle vendite, quali la modifica del mercato, del prodotto e del marketing mix, di cui si parlerà in seguito.

Declino

Nello stadio di declino si può fare assai poco per impedire il deteriorarsi delle vendite e dei profitti. Il compito dell'impresa durante questo periodo è quello di mettere a punto una strategia di proseguimento, di concentrazione e di sfruttamento; in caso non sia possibile prolungare la vita del prodotto, esso dovrà essere eliminato nel modo meno traumatico possibile per i profitti e per gli acquirenti.

2.2 I CLIENTI E LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

Dopo aver identificato e misurato il nostro mercato, concentriamo l'attenzione sui clienti e in particolare sulle motivazioni all'acquisto e le abitudini di consumo. Per effettuare un'analisi della clientela bisogna rispondere alle seguenti domande:

- chi consuma (*who*);
- cosa consuma (*what*);
- come consuma (*how*);
- dove consuma (*where*);
- quando consuma (*when*);
- perchè (*why*).

Gli acquirenti o consumatori, che hanno dei criteri di valutazione dei prodotti/servizi e dei comportamenti d'acquisto differenti e vengono costantemente raggiunti da mezzi di comunicazione diversi, sono analizzati attraverso la tecnica della segmen-

tazione. La segmentazione è la divisione di mercati ampi ed eterogenei in gruppi omogenei più piccoli (segmenti), realizzata per rispondere in modo più efficace alla domanda. Per segmentare un mercato si fa riferimento a una serie di variabili.

Questi possono essere usati insieme o separatamente per individuare il gruppo omogeneo di persone che ci interessa. Alcune di queste variabili servono per fare una prima scrematura o delimitare il mercato.

Vediamone 4 esempi:

- la dislocazione geografica – suddivisione del territorio in aree distinte, in base alle proprie esigenze;
- i parametri demografici - l'età, il sesso, la consistenza del nucleo familiare, il livello di reddito, il livello di istruzione, ecc. Questo criterio è uno dei più efficaci;
- la segmentazione psicografica - gli acquirenti potenziali sono suddivisi in gruppi in base alle classi sociali di appartenenza, allo stile di vita adottato e alla personalità;
- la segmentazione comportamentale - si esprime con la scelta dell'auto, dell'abbigliamento, dell'arredamento, dell'uso del tempo, della lettura, del tipo di negozi che frequentano ecc.

Segmentare il mercato significa dunque individuare le aspettative, le attese, i comportamenti, gli atteggiamenti, le attitudini di un gruppo omogeneo di acquirenti potenziali per impostare una specifica strategia di marketing. I segmenti di mercato possono essere individuati applicando successivamente più variabili per verificarne le differenze interne.

Tali variabili possono essere stabilite a priori o estrapolate da ricerche sui consumatori che ne analizzano la decisione di acquisto.

Il processo di segmentazione si suddivide in 4 fasi:

- identificazione possibili basi di segmentazione;
- definizione profilo dei segmenti ottenuti;
- valutazione attrattività e praticabilità dei diversi segmenti;
- selezione dei segmenti e scelta della strategia di segmentazione.

Indipendentemente dai criteri con cui questo processo avviene, i segmenti devono presentare i seguenti requisiti:

- omogeneità;

- misurabilità;
- accessibilità;
- rilevanza;
- profittabilità;
- stabilità nel tempo.

Per ogni segmento individuato occorre poi studiare il comportamento d'acquisto, che può fornire indicazioni molto utili per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale. Il comportamento d'acquisto inoltre può essere, a seconda della tipologia di mercato, molto influenzato da diversi fattori.

Il comportamento d'acquisto: fattori di influenza

Il comportamento d'acquisto dei clienti viene valutato in base a:

- quantità acquistate;
- frequenza degli acquisti;
- luoghi di acquisto;
- fedeltà del cliente.

Nel processo d'acquisto sono presenti diversi ruoli, che possono essere ricoperti da uno o più soggetti:

- iniziatore (manifesta il bisogno);
- influenzatore (condiziona la scelta del tipo di prodotto e la marca);
- decisore (decide che cosa, quanto, dove e quando acquistare);
- acquirente (compie l'atto dell'acquisto);
- utilizzatore (utilizza il prodotto);
- pagatore (sostiene l'esborso monetario).

Le decisioni di consumo dipendono da:

- fattori culturali (cultura, sub-cultura, classi sociali);
- fattori sociali (gruppi di riferimento, famiglia, ruolo e stato sociale);
- fattori personali (età, occupazione, stile di vita, condizioni economiche, personalità);
- fattori psicologici (personalità, motivazioni, apprendimento, auto-immagine).

Lo stile di vita, infine, è definito in base a:

- sistema di valori;

- attività, interessi, opinioni, atteggiamenti;
- abitudini di consumo.

I beni destinati alle imprese vengono scelti in quanto idonei a entrare in un ciclo di attività economiche volte alla produzione di un profitto. Ovviamente i criteri per la segmentazione del mercato sono completamente diversi da quelli esaminati finora. Le principali variabili per la segmentazione nei mercati industriali sono:

- caratteristiche demografiche - settore di appartenenza, fatturato, dimensione dell'impresa, localizzazione dell'attività;
- variabili operative - tecnologie, competenze;
- organizzazione d'acquisto - chi decide e chi influenza l'acquisto (management, responsabile acquisti, fruitore finale, consulenti, ecc);
- caratteristiche personali: grado di fedeltà, atteggiamento, valori;
- situazioni specifiche: usi, dimensioni e volumi acquisti, urgenze, assistenza tecnica.

Una volta effettuata la valutazione dei segmenti di mercato più attrattivi, occorre determinare le strategie di intervento su di essi.

Le tipologie di approccio sul mercato da parte dell'impresa sono di tre tipi:

1. strategia indifferenziata;
2. strategia differenziata;
3. strategia concentrata.

Nella **strategia indifferenziata** si attacca tutto il mercato con un'unica strategia perché non si riesce ad effettuare una segmentazione oppure perché non si ritiene che esistano sostanziali differenze al suo interno.

Nella **strategia differenziata**, invece, si agisce su più segmenti di uno stesso mercato predisponendo un prodotto particolare o una versione di quest'ultimo per ogni segmento.

Nella **strategia concentrata**, infine, si indirizza l'offerta dell'impresa verso un solo segmento di mercato: ciò comporta un'elevata specializzazione.

In molti casi l'analisi di mercato pecca di superficialità o vaghezza. La richiesta per i nuovi prodotti viene, infatti, data per scontata.

Tuttavia, studi svolti al riguardo dimostrano che generalmente le nuove proposte falliscono perché non incontrano il gradimento del mercato o perché se ne era so-

pravalutato il potenziale di assorbimento.

Nel business occorre fornire una panoramica delle indagini effettuate, documentandone le risultanze. È possibile procurarsi le prime informazioni sui mercati senza spendere troppo consultando riviste tecniche, associazioni di categoria e, ove disponibili, banche dati elettroniche, associazioni economiche, elenchi, repertori, articoli di stampa. È consigliabile svolgere i colloqui con una lista di domande, non fidandosi unicamente della propria opinione; le proiezioni sulla domanda dei propri prodotti devono essere plausibili.

Sarebbe inoltre opportuno accludere ogni giustificativo disponibile, quali sondaggi sulle intenzioni d'acquisto dei consumatori (corrispondenza), stime fornite dagli addetti alla vendita e pareri di esperti.

Il punto

In questo capitolo abbiamo osservato da vicino l'analisi di mercato.

Abbiamo visto come costituisce normalmente la base per le analisi che l'imprenditore fa per ottenere un quadro complessivo della situazione; in base a questa, egli formula delle ipotesi sull'economia in generale, sulla domanda particolare di un settore di mercato, o segmento e cerca di definire le caratteristiche che deve avere il prodotto per essere il più rispondente possibile alle esigenze dei clienti. Ricorda che nel business plan è necessario fornire una panoramica delle indagini effettuate, riportandone i risultati.

guida al
business
planning

concorrenza

Analisi della concorrenza

Prendiamo ora in esame l'analisi dei concorrenti presenti sul mercato con i quali bisogna confrontarsi. È fondamentale essere consapevoli della situazione competitiva presente nel settore in cui si vuole entrare. Infatti, solo avendo ben in mente su cosa si focalizza la competizione, si possono costruire strategie adeguate e in grado di garantire il successo nel tempo.

Occorre rispondere a queste domande:

- chi sono i concorrenti più importanti?
- che prodotti offrono?
- quali sono i potenziali futuri concorrenti?
- quali strategie possono essere sviluppate per competere sul mercato?

3.1 IL SISTEMA COMPETITIVO

Il **sistema competitivo** è dato dall'insieme delle forze esterne che definiscono l'ambiente nel quale un'impresa compete o intende competere.

L'analisi del sistema competitivo non è rivolta solo ai possibili concorrenti con i quali ci si troverà a competere sul mercato prescelto, ma riguarda tutte le forze competitive che contribuiscono a determinare il livello medio di profitto nel settore prescelto. Il sistema competitivo allargato comprende i potenziali entranti nel settore, i concorrenti, i fornitori di prodotti o servizi sostitutivi, i fornitori e i clienti.

Analisi del sistema competitivo

Svolgere l'analisi del sistema competitivo significa studiare le caratteristiche strutturali di ciascuna di queste forze, valutandone l'impatto sulla redditività potenziale del business che si intende avviare e quindi l'attrattività del settore nel quale si intende entrare.

Settore

Il settore è il luogo economico in cui si realizza lo scambio relativo a uno specifico bene o servizio, che svolge una data funzione d'uso, si rivolge a uno specifico gruppo

di clienti ed è prodotto usando una certa tecnologia. La possibilità di entrare in un settore o in un mercato dipende dalle barriere all'entrata, ovvero dagli ostacoli che occorre superare per competere in quel determinato business. Nella maggior parte dei casi le barriere all'entrata di un settore sono un dato strutturale, ossia dipendente dalla natura stessa del business. Quanto più esse saranno alte tanto più difficile sarà entrare nel mercato e tanto più protette saranno le imprese che sono già all'interno. Le barriere all'ingresso in un settore possono essere le più varie, come:

- legislazione restrittiva;
- presenza di economie di scala;
- mancanza di strutture distributive;
- difficoltà di accesso alle materie prime;
- elevato fabbisogno di capitali.

La presenza di barriere si traduce in extra-costi che il potenziale entrante dovrà sostenere per entrare nel mercato; esse impattano sulla redditività dell'impresa. Allo stesso tempo, garantiscono alle aziende del settore di mantenere extra-profitti (se le altre forze competitive sono favorevoli). Possono anche esistere barriere che impediscono o sono un ostacolo all'uscita da un mercato.

Le barriere all'uscita sono i fattori economici, strategici ed emotivi che trattengono l'impresa nel mercato anche se la redditività è bassa o negativa, quali:

- impianti specializzati con alti costi di riconversione/trasferimento;
- elevati costi fissi di uscita per contratti di lavoro o contratti di forniture assistenza/ricambi;
- interdipendenze strategiche con altre attività;
- barriere emotive;
- ostacoli politici e sociali.

Le barriere all'uscita possono creare situazioni di instabilità concorrenziale.

Le barriere all'uscita impattano sulla rischiosità del business da intraprendere. Elevate barriere all'uscita costringono le imprese a rimanere e possono far permanere a lungo redditività bassa o negativa (se le forze competitive sono sfavorevoli).

Economie di scala

Le economie di scala producono un risparmio reale di risorse al crescere della di-

mensione. Si verificano quando il costo di un'unità del prodotto o servizio offerto diminuisce all'aumentare della capacità produttiva, in ipotesi di saturazione della stessa.

Potere contrattuale

In alcuni mercati sia i fornitori che i clienti possono avere un importante potere contrattuale e condizionare lo sviluppo della nuova attività.

I fattori che determinano il potere contrattuale di clienti e fornitori sono i seguenti:

- la concentrazione dell'offerta o dei mercati di sbocco;
- la differenziazione dell'offerta;
- i costi di riconversione;
- la possibilità di integrazione;
- le dimensioni relative dei contraenti.

Concentrazione dell'offerta o dei mercati di sbocco

A parità di ogni altra condizione, il potere contrattuale di un'impresa nei confronti dei propri fornitori decresce all'aumentare del grado di concentrazione dell'offerta. Simmetricamente il potere contrattuale nei confronti dei clienti diminuisce all'aumentare del loro grado di concentrazione.

Differenziazione dell'offerta

Quando l'offerta è rappresentata da un bene poco differenziato (commodity), il potere contrattuale relativo dei clienti nei confronti dei fornitori è elevato, in quanto risulta molto più facile confrontare le diverse offerte, mettere i diversi fornitori in competizione fra di loro e ottenere un prezzo più conveniente.

Costi di riconversione

Quando i costi di riconversione sono molto alti i clienti non riescono a mettere in concorrenza fra di loro i diversi fornitori e possono dover sopportare inefficienze e prezzi molto elevati. Se il prodotto incide poco sui costi del cliente, è possibile riuscire a spuntare prezzi molto interessanti, poiché è probabile che il cliente non faccia valere totalmente il proprio potere contrattuale.

Possibilità di integrazione

Il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti aumenta quando possono minacciare di integrarsi rispettivamente a valle o a monte.

Dimensioni relative dei contraenti

Un fornitore di grandi dimensioni che opera con tanti piccoli acquirenti molto probabilmente riuscirà a imporre le proprie condizioni, così come un cliente importante che acquista da fornitori di piccole dimensioni potrà facilmente esercitare un elevato potere contrattuale.

Prodotti sostitutivi e concorrenti diretti

Le imprese di prodotti sostitutivi limitano i profitti potenziali del settore soprattutto se possono migliorare il rapporto qualità prezzo (in quanto provenienti da settori con larghi profitti). I prodotti sostitutivi possono essere contrastati o integrati nell'offerta dell'impresa.

Devono essere considerati concorrenti anche quei prodotti che, pur tecnologicamente completamente diversi, soddisfano le stesse esigenze dei clienti.

I prodotti sostitutivi ai quali bisogna prestare particolare attenzione sono quelli che presentano un forte potenziale di miglioramento nel rapporto costi benefici nell'ottica del cliente.

I concorrenti diretti sono il focus principale dell'analisi della concorrenza.

I concorrenti sono le imprese che operano nello stesso mercato e nello stesso settore produttivo. Realizzano, infatti, prodotti in grado di soddisfare più o meno direttamente le stesse esigenze dei propri potenziali clienti.

3.2 LA CONCORRENZA

Dopo aver definito il sistema competitivo, passiamo alle modalità di analisi di questi contesti. L'analisi della concorrenza si sviluppa in tre fasi:

- individuazione dei concorrenti;
- identificazione delle strategie dei concorrenti;
- scelta dei concorrenti diretti.

Individuazione dei concorrenti

Il primo passo consiste quindi nell'individuazione dei concorrenti della nostra impresa. Esistono due tipologie di concorrenza:

1. a livello di settore, ovvero le imprese che offrono al mercato prodotti caratterizzati da un elevato grado di sostituibilità;
2. a livello di mercato, rappresentata da imprese che si rivolgono allo stesso mercato o allo stesso gruppo di acquirenti in una visione più allargata di concorrenza.

I concorrenti di un'impresa si suddividono in:

- concorrenti effettivi o attuali;
- concorrenti latenti o potenziali.

Le imprese concorrenti, in base al grado di sostituibilità dei prodotti e servizi offerti al mercato, si suddividono in quattro livelli:

- imprese che competono per acquisire una parte della spesa del consumatore;
- imprese che realizzano prodotti appartenenti a categorie diverse, dotati di un certo grado di sostituibilità funzionale;
- imprese che realizzano prodotti della stessa categoria, anche se differenziati sotto il profilo delle prestazioni, della clientela obiettivo, delle modalità di vendita;
- imprese che offrono prodotti simili agli stessi clienti e a prezzi pressappoco identici.

Sostituibilità

I **prodotti sostituibili** sono quelli che presentano un'elevata elasticità incrociata della domanda. È ciò che accade quando l'aumento del prezzo di un prodotto provoca l'aumento della domanda dell'altro.

Tra gli errori più comuni vi sono: la mancata considerazione della reazione al proprio progetto da parte di concorrenti esistenti e potenziali; la sopravvalutazione della propria forza di competizione e la sottovalutazione dei propri punti deboli.

Identificazione delle strategie dei concorrenti

Individuati i concorrenti, l'analisi prosegue con l'identificazione delle strategie delle imprese concorrenti. Per svolgere questa analisi è opportuno classificare i concorrenti in raggruppamenti strategici formati da imprese che perseguono le stesse strategie di fondo e che si rivolgono allo stesso mercato obiettivo.

L'analisi delle strategie dei concorrenti si sviluppa in tre momenti:

1. determinazione degli obiettivi dei concorrenti;
2. valutazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti;
3. valutazione della capacità di reazione dei concorrenti.

1. Determinazione degli obiettivi dei concorrenti

Si tratta di definire gli obiettivi e le motivazioni che determinano i comportamenti dei principali concorrenti. Bisogna assumere l'ipotesi che ogni concorrente persegua una combinazione di obiettivi, ciascuno caratterizzato da uno specifico peso o fattore di importanza. Gli obiettivi di un'azienda sono la risultante di molti fattori (storia, dimensione, management passato o presente, struttura economico-produttiva). Il costante monitoraggio delle imprese rivali consente di rendere più efficaci le contromisure alle azioni competitive dei concorrenti.

2. Valutazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti

Occorre acquisire dati e informazioni concernenti i seguenti aspetti dei concorrenti:

- vendite;
- quota di mercato;
- utile netto;
- rendimento degli investimenti;
- cash flow;
- entità e origine degli investimenti;
- capacità produttiva sfruttata.

3. Valutazione della capacità di reazione dei concorrenti

Ciascun concorrente presenta differenti modalità di reazione:

- concorrenti *scarsamente reattivi*, che reagiscono agli attacchi competitivi lentamente e senza particolare impegno;
- concorrenti *selettivi*, che reagiscono solo a certe tipologie di attacchi;
- concorrenti *reattivi*, che reagiscono rapidamente e con forza a qualsiasi mossa;
- concorrenti *imprevedibili*, che di fronte alle manovre competitive si comportano in modo casuale.

Non tutte le informazioni sulla concorrenza sono facilmente reperibili. Le fonti utilizzabili comprendono i dati secondari, la stampa specializzata, le informazioni raccolte dal colloquio con personale di vendita, agenti, rappresentanti, grossisti. La valutazione dei punti forti e deboli della concorrenza deve tenere conto anche del livello dei prezzi, delle condizioni di pagamento, della qualità del management delle imprese concorrenti, della loro capacità produttiva.

Come organizzare i dati

Nell'analisi della concorrenza si dovranno considerare le imprese che offrono prodotti uguali ai tuoi o sostituibili, in termini di numero, dimensioni, caratteristiche, punti di forza e debolezza, prezzi, così da essere capaci e pronti a rispondere alle loro contromosse.

Nello specifico, ci si confronterà con almeno due o tre concorrenti, studiandone alcuni elementi:

- dimensioni in termini di fatturato;
- numero di dipendenti;
- tipo di clientela;
- prezzi e qualità del prodotto/ servizio;
- localizzazione;
- promozione.

Nel business plan bisogna fornire una panoramica delle indagini effettuate, documentandone le risultanze.

Come per l'analisi di mercato, anche in questo caso il confronto con clienti, fornitori, esperti e referenti di associazioni permette di ottenere preziosi ragguagli sulla concorrenza (ad esempio recandosi a fiere specializzate e ritirando dépliant e offerte presso le società espositrici).

Scelta dei concorrenti diretti

Dopo aver identificato le strategie dei concorrenti, occorre decidere quali sono i concorrenti diretti, partendo da quanto emerso dall'analisi di mercato. Indispensabile risulta a questo punto l'analisi del valore percepito dai clienti.

Analisi del valore percepito dai clienti

L'analisi del valore percepito dai clienti si sviluppa in tre passaggi:

- 1) identificazione dei principali attributi ritenuti rilevanti dagli acquirenti;
- 2) definizione del fattore di importanza dei singoli attributi;
- 3) valutazione delle performance dell'impresa e dei suoi concorrenti in relazione ai vari attributi.

È necessario determinare i vantaggi ricercati o attesi dai clienti inclusi nel segmento di mercato obiettivo scelto e in che modo viene percepito il valore relativo dell'offerta dei vari concorrenti.

L'impresa può così classificare i concorrenti nelle seguenti categorie:

- concorrenti forti o deboli;
- concorrenti diretti o indiretti.

Un ulteriore strumento di analisi: la SWOT

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) aiuta a esaminare le forze e le debolezze che sono presenti all'interno di un'organizzazione e le minacce e le opportunità dell'ambiente esterno.



Lo scopo è quello di far emergere gli elementi del contesto competitivo capaci di favorire, o di ostacolare/ritardare, il perseguimento degli obiettivi dell'impresa. Più specificamente nell'analisi SWOT si distinguono fattori endogeni, o interni, e fattori esogeni, o esterni. I fattori endogeni sono i punti di forza e i punti di debolezza: esempi tipici sono gli skill, le competenze o le risorse possedute da una determinata azienda; ciò si identifica con un vantaggio competitivo rispetto ai competitor.

I fattori esogeni, invece, si dividono in opportunità e minacce.

Le minacce e le opportunità possono creare o distruggere valore all'interno dell'azienda; non possono essere controllate dall'interno, ma tuttavia possono emergere dalle dinamiche competitive contestuali o da fattori demografici, economici, politici, sociali, legali o culturali.

3.3 LE STRATEGIE COMPETITIVE

Individuati e scelti i concorrenti con cui confrontarsi, occorre comprendere quali strategie mettere in campo.

In fase di pianificazione strategica possono essere commessi diversi errori, quali la mancata considerazione della reazione al proprio progetto da parte di concorrenti esistenti e potenziali, la sopravvalutazione della propria forza di competizione e la sottovalutazione dei propri punti deboli.

Le strategie competitive vengono classificate in base a due variabili chiave: fonte del vantaggio competitivo e ambito competitivo. Le fonti del vantaggio competitivo sono il basso costo (leadership di costo) o la differenziazione.

Gli ambiti competitivi sono invece relativi alla scelta di competere sull'intero mercato o solo su uno specifico segmento (focalizzazione).

Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il valore differenziale che l'impresa è capace di creare per i suoi clienti. Questo vantaggio mette l'azienda in una posizione competitiva protetta pro-tempore dai mutamenti dell'ambiente esterno e della competizione globale. Esso è influenzato dai cambiamenti interni dell'azienda e dalla sua capacità di reagire e anticipare i cambiamenti esterni.

La strategia di leadership di costo, con il relativo vantaggio di costo, è la capacità dell'impresa di offrire prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti a un

prezzo minore, acquisendo, così, un'elevata quota di mercato.

La leadership di costo presuppone:

- efficacia operativa;
- minimizzazione del costo medio;
- fasce di prezzo inferiori o margini superiori;
- orientamento alla produzione o al prodotto.

Tale strategia è tipica di settori in cui i prodotti sono fortemente standardizzati e la concorrenza è soprattutto legata al prezzo. I rischi connessi a tale strategia derivano dai mutamenti tecnologici che possono annullare i vantaggi precedenti; i bassi costi di apprendimento per le imprese esterne al settore; l'incapacità di innovare, poiché ci si concentra solo sul contenimento dei costi; l'aumento generale dei costi.

Con la strategia di differenziazione l'impresa attua un'elevata differenziazione dei prodotti e dei programmi di marketing per distinguersi dagli altri competitor e assumere la leadership del settore in cui opera.

La differenziazione presuppone:

- competizione a lungo raggio;
- ricerca della qualità differenziale;
- fasce di prezzo superiori;
- orientamento al cliente.

L'impresa, in questo caso, serve bene solo alcuni segmenti di mercato, anziché soddisfare le richieste dell'intero mercato.

La strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione permette la competizione su terreno ridotto e può essere concentrata sull'ottenimento del vantaggio competitivo sul basso costo o sulla differenziazione. I rischi connessi a tale strategia derivano dalle eventualità che la nicchia prescelta non sia sufficientemente ampia da consentire alle imprese di operare con efficienza o che le imprese che operano con un vasto raggio di azione riescano, con aggiustamenti marginali ai loro prodotti, a soddisfare le esigenze di tale nicchia. Nella strategia di focalizzazione orientata ai costi un'impresa mira al perseguimento di un vantaggio di costo limitatamente a uno o a pochi segmenti del mercato. Nella strategia di focalizzazione indirizzata alla differenziazione, l'impresa identifica un segmento di clientela particolarmente sensibile alla qualità.

Il punto

In questo capitolo abbiamo visto le diverse funzioni dell'analisi della concorrenza. È possibile recuperare informazioni sui prodotti offerti, simili o uguali ai propri (qualità, prezzo, servizi connessi); si scoprono i punti di forza e di debolezza; si fa tesoro delle soluzioni che hanno dato gli altri concorrenti a problemi simili ai propri; si esaltano i punti di forza e si lavora su eventuali punti di debolezza. Da un uso efficace dell'analisi della concorrenza è possibile individuare le migliori strategie per affrontare il sistema competitivo all'interno del quale opererà l'impresa.

guida al
business
planning

marketing

Il piano di marketing

Nello sviluppo dell'idea imprenditoriale abbiamo svolto delle analisi per sapere se esiste uno spazio nel mercato per l'impresa. Ci siamo chiesti chi sono i clienti e quali caratteristiche li contraddistinguono. Il passo successivo è quello di convincerli che i propri prodotti o servizi soddisfano i loro bisogni. È possibile realizzare tutto questo attraverso una strategia di marketing efficace.

La strategia di marketing detta le modalità, i tempi e i luoghi relativi alla distribuzione e vendita del prodotto o servizio. Una strategia di marketing incisiva è un'arma vincente nella conquista del mercato.

4.1 IL MARKETING AZIENDALE

Il marketing è la funzione d'impresa volta a individuare i bisogni e i desideri insoddisfatti, a definirne e valutarne l'ampiezza, a determinare quali mercati obiettivo è opportuno considerare e a selezionare i prodotti, i servizi e i programmi appropriati a servire i mercati.

Fare marketing significa quindi stabilire, mantenere e rafforzare i rapporti con i clienti e con altri partner in modo da trarne profitti e raggiungere gli obiettivi prefissati. La funzione principale delle attività di marketing è quella di rispondere concretamente alle esigenze dei consumatori.

Il processo di marketing è fondamentalmente articolato in 5 fasi:

1. identificare le esigenze dei consumatori;
2. creare un prodotto o un servizio che risponda a tali esigenze;
3. renderlo disponibile per il consumatore;
4. comunicare l'esistenza e i benefici del prodotto o servizio;
5. migliorare il prodotto o servizio per rispondere a nuove esigenze dei consumatori, a mutamenti tecnologici, alla concorrenza.

L'insieme delle attività di marketing consente fondamentalmente i seguenti vantaggi:

1. conoscere meglio i propri clienti;
2. capire meglio i business trend e la concorrenza;

3. individuare e sviluppare nuovi clienti;
4. concentrare gli sforzi aziendali sui segmenti di mercato più redditizi;
5. aumentare l'efficacia commerciale di un'azienda.

Insieme al reparto commerciale, la funzione marketing è l'unica dichiaratamente rivolta all'esterno. Questa vocazione al mercato e ai clienti accresce la fedeltà dei consumatori e orienta l'impresa all'innovazione.

Nell'impiego pratico del metodo del marketing, si procede per piani o progetti, che sono la sistematizzazione del processo logico e materiale attraverso cui si conseguono i risultati fissati.

Il piano di marketing è il documento che formalizza, in funzione della strategia di business e di ipotesi sulla dinamica del mercato, obiettivi, risorse, azioni e tempi delle politiche dell'impresa verso il mercato di sbocco.

Piano di marketing

Le tre componenti fondamentali (obiettivi, strategie, risorse) costituiscono l'ossatura minima e imprescindibile del piano di marketing. Occorre evidenziare come questi elementi discendano dalle ricerche svolte a monte attraverso l'analisi di mercato e la l'analisi della concorrenza e come le decisioni ad esse relative siano la conseguenza logica dei risultati di tali indagini.

È fondamentale che nel piano di marketing vi sia una forte congruenza interna tra tutte le sue componenti.

Nel processo di marketing di un'azienda occorre distinguere due fasi: quella strategica e quella operativa. La fase strategica comprende, in genere, le decisioni, il cui impatto si ripercuote nel lungo periodo e dalla cui correttezza può dipendere il successo o l'insuccesso dell'impresa. Al marketing operativo spetta, invece, il compito di attuare le decisioni prese a livello strategico utilizzando, nel modo più appropriato, gli strumenti e le tecniche di marketing.

4.2 CASE STUDY: BIMBI & PAPPE

Dopo aver definito cos'è il marketing aziendale, conosceremo da vicino le attività di marketing attraverso lo studio di un caso: il nuovo piano marketing della Bimbi&Pappe.

La Bimbi&Pappe è un'azienda del settore babyfood che negli ultimi 5 anni ha visto diminuire la sua leadership di mercato. Il compito del direttore marketing è quello di realizzare un piano di marketing che possa essere un solido riferimento all'interno del nuovo business plan.

I PROSSIMI PASSI DELLA FUNZIONE MARKETING



Marketing:

- Analisi delle opportunità di mercato;
- ricerca e selezione dei mercati obiettivi;
- formulazioni delle strategie di marketing;
- pianificazione delle azioni di marketing;
- attuazione delle azioni di marketing;
- controllo di efficienza ed efficacia.

Quali sono gli obiettivi che la società vuole raggiungere?

Qual è la natura dei prodotti-servizi?

Quali le filosofie e gli stili di gestione?

Mission

Sviluppare alimenti per la prima infanzia di qualità superiore, attività per la quale la società destina importanti investimenti in ricerca e sviluppo.

DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE

implica la scelta:

DEI SEGMENTI
DI MERCATO
A CUI RIVOLGERE
L'OFFERTA

DEI BENEFICI
DA OFFRIRE
AGLI ACQUIRENTI

DEI VANTAGGI
COMPETITIVI
DA CONSEGUIRE
RISPETTO
AI CONCORRENTI

Mercato

Acquisto delle private label della grande distribuzione (per esempio i prodotti baby a marchio Coop hanno il 95% rispetto agli altri distributori).

Ricorso a indagini statistiche

Indagine Istat del 2002 Maternità e partecipazione femminile al mercato del lavoro. Nel 2002, le madri dei bambini iscritti all'anagrafe nella seconda metà del 2000 e nella prima metà del 2001, risultano:

- occupate per il 51% (mamme in carriera attente ai concetti di bio e sicurezza);
- in cerca di occupazione per il 4,5%;
- casalinghe, per il 43,1%;
- in altre condizioni per l'1,4%.

Indagine Multiscopo 2005 Aspetti della vita quotidiana.

Il 55,6% dei bambini fino a 2 anni è accudito da qualche adulto almeno qualche volta a settimana. Al primo posto (con il 76,2%), ci sono i nonni convinti e non. Questo dato è valido soprattutto se i bambini sono piccoli: l'80,3% dei bambini tra 0 e 2 anni e l'80% di quelli tra 3 e 5 anni è affidato ai nonni tutti i giorni o almeno qualche volta a settimana.

Normativa

Legge del congedo parentale (Legge 53/2000): diritto di assentarsi dal lavoro per congedo parentale al padre lavoratore per un massimo di 6 mesi.

4.3 IL MARKETING MIX

Passiamo ora a considerare il marketing mix. Nella formulazione della strategia di marketing vengono prese decisioni soprattutto in merito alle 4 variabili fondamentali che costituiscono il marketing mix, note come le 4 P, nello specifico:

- il prodotto (*product*): cosa offro;
- il prezzo (*price*): a quanto lo offro e quanto rende;
- la distribuzione (*place*): dove lo offro;
- la comunicazione (*promotion*): come lo faccio conoscere.

STRATEGIA DI PREZZO

- Studieremo i prezzi di un prodotto confrontando le **esigenze del mercato** e del consumatore e i condizionamenti della **concorrenza**
- Proporremo il **prezzo di vendita** per i consumatori e per gli intermediari commerciali
- Verificheremo la **competitività** del prezzo
- Cercheremo di assicurare un tasso di **redditività ottimale** con le esigenze e le possibilità aziendali

Nell'ambito del piano di marketing, le decisioni distributive riguardano:

- i canali di distribuzione (organizzazione esterna);
- la forza di vendita (organizzazione interna).

Il sistema di distribuzione assicura la copertura del mercato e l'accesso del consumatore al prodotto, per cui la rilevanza di questo aspetto è vitale. Un canale di distri-

mattore al prodotto, per cui la rilevanza di questo aspetto è vitale. Un canale di distribuzione è costituito da un insieme di intermediari che svolgono una serie di funzioni per trasferire il prodotto dall'impresa produttrice al consumatore.

Gli intermediari svolgono le funzioni di contatto con i potenziali clienti, di promozione del prodotto, di negoziazione di vendita e di distribuzione fisica.

La determinazione della strategia di distribuzione comporta:

- la descrizione dei canali utilizzati e delle funzioni svolte da ciascun intermediario;
- la fissazione degli obiettivi per ogni canale di distribuzione.

Strategia di distribuzione

Un'efficace strategia di distribuzione deve tener conto delle seguenti variabili:

- a. territorio;
- b. accesso ai canali distributivi;
- c. assistenza post vendita;
- d. concorrenza;
- e. punti di forza e di debolezza del prodotto;
- f. strategia aziendale;
- g. legislazione vigente.

Inoltre, occorre definire il grado di copertura da dare al mercato obiettivo:

- distribuzione selettiva;
- distribuzione intensiva;
- distribuzione esclusiva.

“Il nostro concorrente principale **riempie più scaffali** di noi nei supermercati e sta recuperando anche nel canale farmacie in cui noi siamo sempre andati bene”

**Qual è la nostra proposta?
che grado di copertura intendiamo dare?
in quali canali di vendita?**

Canali di vendita

I canali di vendita possono essere:

- commercio all'ingrosso;
- commercio al dettaglio tradizionale;
- commercio ambulante;
- agenti e intermediari;
- ebusiness (internet);
- grande distribuzione:
 - grandi magazzini;
 - magazzini a succursale;
 - catene volontarie (gruppi d'acquisto e cooperative di consumo).

Tecniche di vendita

- tradizionale;
- a libero servizio;
- minimarket;
- supermercato;
- ipermercato;
- discount;
- distributori automatici;
- franchising;
- vendita diretta;
- vendita on line (e vendita per corrispondenza).

Copertura del mercato

Esistono fondamentalmente tre strategie:

- 1) distribuzione intensiva: mira a rifornire il maggior numero possibile di rivenditori (es. prodotti alimentari);
- 2) distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio ha i diritti di vendita per una certa area (es. concessionarie di auto, negozi di alta moda);

3) distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati e quindi in numero inferiore a tutti i rivenditori potenziali (es. elettrodomestici).

Tipologie di canale di vendita

A seconda del numero di intermediari, esistono diverse tipologie di canale di vendita:

- canale diretto: nessun intermediario;
- canale corto o breve: attraverso un intermediario (un dettagliante);
- canale lungo: prevede due o più intermediari (uno o più grossisti e un dettagliante).

4.4 IL MARKETING DEI SERVIZI

Per *servizio* si intende una qualsiasi attività o beneficio che una parte può offrire a un'altra, a patto che sia essenzialmente intangibile e non dia luogo alla proprietà di alcun bene. La produzione di un servizio non deve essere necessariamente legata a un bene materiale. La natura del servizio influenza in modo rilevante le leve di marketing possibili.

Mentre i prodotti sono tangibili e vengono ottenuti attraverso il processo di produzione, i servizi sono intangibili e vengono realizzati attraverso un sistema. Gli elementi che costituiscono il sistema di erogazione del servizio sono in vario modo collegati tra loro. L'elemento che può misurare il livello di qualità del servizio è il grado di soddisfazione dei clienti.

Come è composto un sistema di servizio? Proviamo a capirlo attraverso un esempio. Siamo in un ristorante. Gli elementi del servizio in questo caso sono:

- il cliente, senza il quale il servizio non esiste;
- il supporto fisico, ovvero il ristorante inteso come struttura, strumenti necessari;
- il personale di contatto, ovvero tutte le persone che lavorano nel ristorante, dal direttore fino al cameriere.

A differenza del cliente e del supporto fisico, sempre indispensabili, in alcuni tipi di erogazioni (come quella di uno sportello bancomat) il personale di contatto può non essere presente.

Cliente

Il cliente è coinvolto in prima persona nella produzione del servizio; è quindi con-

dizione necessaria per la realizzazione dello stesso, senza cui si ha solo una potenzialità di servizio.

Supporto fisico

Il supporto fisico è il supporto materiale all'erogazione del servizio, del quale si serviranno sia il cliente che il personale di contatto. Del supporto fisico fanno parte sia gli strumenti necessari al servizio, cioè gli oggetti, mobili o macchine disponibili sia per il cliente che per il personale di contatto, sia l'ambiente, cioè tutto ciò che si trova intorno agli strumenti (la stanza, l'edificio, gli arredamenti, ecc.).

Personale di contatto

È costituito dai dipendenti dell'impresa di servizi il cui lavoro richiede il contatto diretto con il cliente: personale di reception, personale di sportello, hostess, ecc. Dal punto di vista dell'acquirente il servizio può essere concepito come un insieme di attributi:

- di base;
- insieme di servizi supplementari;
 - necessari o attesi;
 - aggiunti o inattesi.

I servizi, quindi, nella pratica corrente, sono venduti a pacchetto, anche quando sono acquistati singolarmente.

Pacchetto

Per pacchetto infatti si intende l'insieme delle prestazioni offerte al cliente.

Sistema di erogazione

Il sistema di erogazione di un servizio è l'equivalente del sistema di produzione e di distribuzione nelle organizzazioni industriali, ma ha spesso un carattere molto diverso. La produzione del servizio avviene sul campo, cioè coincide con il consumo; inoltre l'azienda costruisce il servizio non solo alla presenza del cliente, ma anche in collaborazione con lo stesso.

Il rapporto tra questi due soggetti assume, quindi, valenza strategica. Nel sistema di erogazione del servizio sono essenziali:

- le persone: tutti i soggetti che hanno una parte nell'erogazione del servizio e quindi influenzano le percezioni dell'acquirente; in particolare, il personale dell'azienda stessa, il cliente e i clienti presenti nel luogo di erogazione del servizio;
- la parte tangibile: l'ambiente in cui viene erogato il servizio e in cui l'azienda e il cliente interagiscono e tutte le componenti che facilitano la performance o la comunicazione del servizio;
- il processo: le procedure, i meccanismi e il flusso delle attività con cui viene erogato il servizio - i sistemi di produzione ed erogazione del servizio stesso.

I servizi non possono essere distribuiti come i prodotti. Le imprese di servizi hanno il compito di rendere accessibili la propria offerta di servizi ai segmenti di clientela scelti. Il primo passo importante è la scelta della localizzazione dell'attività. Successivamente devono decidere la propria offerta di servizi.

Per lo sviluppo di nuove localizzazioni un'impresa ha le seguenti scelte:

1. la multi-localizzazione rispetto a un'offerta con numero limitato di servizi;
2. un numero limitato di servizi offerti e rete molto limitata;
3. la multi-localizzazione rispetto a un'offerta con molti servizi;
4. un'ampia offerta di servizi su una rete molto limitata.

Accessibilità

L'accessibilità a un servizio dipende da:

- numero e competenza personale;
- ore d'ufficio, orari e tempo impiegato per svolgere mansioni;
- ubicazione uffici, officine e altri canali del servizio;
- strumenti, attrezzature, documentazione;
- numero e competenza dei consumatori simultaneamente coinvolti nel processo.

La Qualità Totale è intesa oggi come un processo continuo di miglioramento che, coinvolgendo l'intera organizzazione, raggiunge tutti gli obiettivi aziendali, in particolare quelli legati alla percezione del grado di eccellenza dei prodotti. La qualità di un servizio non può essere controllata prima della vendita del servizio stesso, ma viene riscontrata nel momento in cui il cliente è soddisfatto. Esistono due tipi di qualità: quella oggettiva, che riguarda le componenti fisiche del prodotto e quella soggettiva, che riguarda, invece, la soddisfazione del cliente dal punto di vista della sua percezione e delle sue attese.

Il punto

In questo capitolo abbiamo conosciuto da vicino le attività di marketing che ogni azienda presente sul mercato deve sviluppare. In seguito, attraverso un caso, abbiamo imparato a utilizzare le leve del marketing mix all'interno di un piano di marketing aziendale: prodotto, prezzo, distribuzione, promozione. Infine, abbiamo analizzato nello specifico il marketing dei servizi, prestando particolare attenzione agli elementi che compongono il sistema dei servizi e alle differenze rispetto al marketing dei beni materiali.

guida al
business
planning

produzione

La produzione

Una volta stabilito che esiste un mercato potenziale per l'idea d'impresa, bisogna definire nel dettaglio come e con cosa produrre i prodotti o servizi.

Il piano di produzione dovrebbe descrivere il tipo di facilities, l'ubicazione dello stabilimento, la sua grandezza, la dotazione di macchinari e di strumenti, la forza lavoro (part-time e full-time) necessari per fornire i prodotti e servizi da introdurre sul mercato oltre alle caratteristiche della struttura produttiva.

Gli obiettivi del capitolo sono:

- acquisire consapevolezza dell'importanza di pianificare le attività di produzione;
- conoscere le modalità per poter effettuare delle scelte efficaci;
- individuare le tecnologie e le attrezzature più idonee allo sviluppo dell'attività.

In concreto, si dovrà fare una specie di lista della spesa di ciò che serve, tenendo in considerazione sia gli aspetti materiali che quelli immateriali, senza tralasciare le risorse umane. Ad esempio, se si decide di intraprendere un'attività autonoma di traduzione, dovranno essere elencate le cose che si ritiene possano essere utili: un computer, i software di lingua necessari, il locale in cui lavorare, un eventuale supporto amministrativo, i materiali di cancelleria, ecc.

Verranno qui esaminate le più importanti scelte strategiche e operative che si dovranno assumere per garantire un piano produttivo in grado di realizzare i propri obiettivi.

In particolare si risponderà alle seguenti domande:

- con quali tempi e modalità avverrà la produzione?
- con quale processo?
- quali tecnologie verranno utilizzate?
- quanto si dovrà produrre e con quale investimento?

5.1 IL PROCESSO DI PRODUZIONE

Per processo di produzione si intende qualunque processo o procedura che trasformi delle risorse iniziali in un prodotto finito. Inoltre, la produzione industriale può es-

sere molto più complessa e articolata dell'erogazione di un servizio. Il processo dipende dalle tecnologie adottate, dalla localizzazione, dai costi di immobilizzazione e di funzionamento. È evidente che il successo della nuova impresa è legato alla capacità di produrre i beni che saranno venduti. Ciò richiede una grande cura nella progettazione di una struttura produttiva efficiente.

Il principio generale da seguire è quello di scegliere le combinazioni di fattori che generano i costi più contenuti. Nel piano d'impresa la descrizione delle tecniche o mezzi prescelti e la motivazione delle scelte è importante perché:

1. dimostra la competenza tecnica e la capacità di operare delle scelte da parte dell'imprenditore;
2. giustifica la struttura dei costi dell'impresa;
3. rappresenta il primo punto di riferimento (in termini di efficienza e di costi) da confrontare con la gestione reale.

Fino a quando la posizione nel mercato non è stabile, è importante essere pronti a modificare la struttura produttiva.

Nell'organizzare il processo produttivo è necessario porsi le seguenti domande:

- cosa bisogna fare e di cosa si ha bisogno per realizzare nel concreto l'idea di impresa?
- qual è il modo più conveniente per organizzarmi?

Imprenditore

Per definizione, l'imprenditore è colui che organizzando le diverse risorse - o fattori della produzione (input) - ottiene dei prodotti/servizi (output) da vendere.

Come una cuoca sapiente, l'imprenditore deve riuscire a trovare la giusta combinazione degli ingredienti per realizzare una buona ricetta, nel modo più conveniente.

Ci sono ingredienti (input), fattori della produzione - da cui non si può prescindere, che si è obbligati ad utilizzare se si vuole ottenere un determinato risultato.

Altri ingredienti, invece, possono essere sostituiti o modificati in base alla convenienza economica.

Risorse

Ogni risorsa utilizzata, infatti, ha un valore, un costo, che deve essere pagato a chi è disposto a venderla. In precedenza, abbiamo considerato il costo di produzione come parametro principale nello sviluppo economicamente conveniente dell'attività.

Ai costi si contrappongono i ricavi rappresentati dal valore della cessione - ovvero della vendita - dei beni/servizi prodotti.

Gli altri parametri da tenere in considerazione sono la quantità e il tempo.

La quantità si riferisce al volume di beni/servizi da produrre; una volta definita, verranno combinati i diversi fattori produttivi.

Anche la variabile tempo influisce in modo molto significativo: le problematiche di breve e lungo periodo differiscono sostanzialmente nella possibilità o meno di modificare quella parte dell'azienda definita impianto, ovvero tutti quei fattori che, per motivi diversi, non sono modificabili in tempi brevi.

Un'altra funzione critica per qualsiasi attività aziendale è la funzione di approvvigionamento dei fattori produttivi. Dovrai essere sicuro di poter disporre delle risorse necessarie, nella quantità richiesta, al momento in cui sono necessarie, con il giusto livello di qualità e al miglior livello del rapporto qualità/prezzo. Per ottenere tutto ciò bisogna conoscere a fondo tutti gli aspetti del ciclo produttivo, gli aspetti generali e quelli critici della produzione nonché i costi connessi a ciascuna fase di lavorazione.

I mercati di approvvigionamento

I mercati di approvvigionamento sono spesso erroneamente intesi solo nel senso stretto dell'approvvigionamento rispetto alle materie prime (e/o semilavorati). Occorre, invece, andare ben oltre questo aspetto e considerare altri fattori che, se trascurati, possono influire negativamente sull'andamento dell'impresa una volta che la stessa avvia la propria attività. In particolare è bene porre molta attenzione a:

- mercato del lavoro;
- mercato dei fattori a fecondità semplice o correnti;
- mercato dei fattori a fecondità ripetuta o strutturali;
- mercato dei capitali.

5.2 IL CICLO PRODUTTIVO

Passiamo ora all'analisi del ciclo produttivo. È necessario porre particolare attenzione alle singole fasi che compongono il processo di produzione con l'indicazione dei tempi necessari per ciascuna operazione, degli input in termini di risorse umane e materie prime, di tutti i costi operativi connessi (ad esempio quelli di manutenzione

degli impianti). Sarà fondamentale evidenziare tutti quegli aspetti generali e particolari, specialmente quelli critici, per un corretto e regolare svolgersi dell'attività produttiva. Questo permetterà di ridurre al minimo costi, tempi morti e sprechi, ottimizzando l'utilizzo di tutte le risorse impiegate nel processo produttivo.

Le fasi critiche del processo sono tutte quelle operazioni che potrebbero avere un impatto determinante sullo svolgimento dell'attività. Vanno pertanto opportunamente identificate e gestite in modo da minimizzare il livello complessivo di rischio. Nella descrizione del ciclo produttivo si dovranno stabilire i tempi e i costi della messa a punto, scegliendo nel migliore dei modi gli impianti. Sono scelte importanti, perché alcuni processi di produzione sono dedicati a un prodotto e non possono essere modificati per aumentare o ridurre il volume di produzione. Nell'effettuare questa scelta esistono problemi prevedibili di cui si dovrà anticipare la soluzione, considerando sempre una serie di alternative di processi e dei corrispondenti prodotti.

Un dato importante per la valutazione e definizione degli obiettivi è l'effettivo potenziale produttivo dell'impresa.

Per ottenere queste informazioni, occorre effettuare i seguenti step:

- elencare le fasi della produzione di ciascun bene;
- definire per ciascuna fase l'unità di misura del tempo;
- definire il tempo di lavorazione di ciascuna fase;
- calcolare il numero totale di ore/giorni necessari per la lavorazione di ciascun prodotto.

Stima potenziale produttivo

Il calcolo del potenziale produttivo può essere condizionato dalla capacità delle macchine e degli spazi fisici, dal numero di risorse occupate nel processo produttivo e dal loro orario di lavoro. Il calcolo del potenziale produttivo nei servizi può essere condizionato dalla capienza degli spazi fisici, dal numero di risorse occupate nel processo di erogazione e dal loro orario di lavoro.

È necessario tenere distinte le fasi della produzione eseguite all'interno dell'impresa da quelle eseguite all'esterno o con l'intervento di professionisti esterni.

Una volta suddiviso il processo produttivo in fasi di lavorazione, possiamo calcolare i minuti di lavorazione per ogni fase, il numero degli addetti e, quindi, in base alla loro retribuzione lorda annua, il costo orario di manodopera diretta.

Ottenuto l'effettivo potenziale produttivo dell'impresa, passiamo ad analizzare i costi produttivi. È necessario comprendere tutte le componenti di costo generate da ciascuna fase del processo produttivo. Le componenti di costo possono essere materie prime, prestazioni occasionali, acquisizione di servizi e lavorazioni esterne. È opportuno creare una tabella e specificare l'unità di misura, la quantità utilizzata e il relativo prezzo di acquisto.

Costi di produzione

I costi di produzione diretti sono di tre tipologie:

- 1) il costo delle materie prime e dei semilavorati;
- 2) il costo del personale che interviene direttamente nel processo produttivo;
- 3) il costo di ammortamento delle macchine e delle attrezzature.

La distinta base è lo strumento fondamentale del pricing e costituisce, per così dire, l'elemento centrale del sistema produttivo di un'azienda. Nella distinta base vengono riepilogate le fasi di lavorazione per ciascun prodotto, i tempi necessari per la lavorazione, il costo orario della manodopera diretta, la quantità di materie prime e semilavorati e il costo delle varie componenti. Utilizzando i valori del monte ore dell'azienda possiamo ottenere i costi unitari fissi e il costo unitario del lavoro. La differenza tra il prezzo di vendita e il prezzo di produzione ci dice qual è il margine di guadagno per il prodotto e ci consente di realizzare il confronto con i prodotti analoghi della concorrenza e con il prezzo medio del mercato.

STAMPA DISTINTA BASE

Codice Artic.:
00100-4587-02 ABITO GIOIA LANA NERO

STAMPA ESPLOSIONE TOTALE

Tipo di valorizzazione richiesta:
COSTO ULTIMO

Livello	Codice	Articolo	Descrizione	UM	Q.tà Nec	Costo Unit.	Giacenza	Costo Tot.
2	003	52-9587-52	TESSUTO LANA 100% BEIGE	MT	3,250	50,00		
2	003	52-9587-52	TESSUTO LANA 100% BEIGE	MT	550	50,00		
2	003	52-9587-12	FODERA COLORE NERO	MT	2,900			
2	003	IMB-548	STAMPILLA LEGNO	NR	1,000			
2	003	IMB-548	CELOPHANE COPRI ABITO	NR	1,000			
2	003	ACCESSORI	ACCESSORI		1,000			
+3	003	ZIP-546	ZIP INVISIBILE NERO	NR	1,000			
+3	003	ETI-4409	ETICHETTA LAVAGGIO	NR	1,000			
+3	003	CAR-6512	CARTELLINO	NR	1,000			
+3	002	ET-90854	ETICHETTA MARCHIO	NR	1,000			
+3	003	ELA-5511	ELASTICO TUBOLARE NERO	MT	2,000			
+3	003	BOT-8764	BOTTONE PLASTICA NERO	NR	3,000			
+2	003	ACCESSORI	Totale.....					
2	zFT	MANODOPERA	ORE MANODOPERA	HH	4,000	7,50		

PREZZO DI VENDITA -
PREZZO DI PRODUZIONE =
MARGINE DI GUADAGNO

Prezzo unitario calcolato sul costo ultimo delle componenti finali : 256

Prezzo unitario calcolato sul costo standard delle componenti finali: 0

5.3 IL PROCESSO PRODUTTIVO DEI SERVIZI

Le caratteristiche peculiari dei servizi rendono il processo produttivo molto variegato (o variabile a seconda dei casi). Infatti, il processo di erogazione di un servizio è costituito da una serie di attività concatenate tra loro alle quali partecipano, con maggiore o minor intensità, quattro fattori di produzione:

- materiali e prestazioni di terzi;
- personale dell'azienda;
- attrezzature e impianti;
- clienti.

Materiali e prestazioni di terzi

Qualsiasi servizio, per quanto immateriale sia, necessita di beni materiali e di prestazioni di terzi per essere prodotto ed erogato. Il peso relativo dei materiali e dei servizi

esterni sul totale dei costi totali di produzione di un servizio varia a seconda del servizio offerto.

Nella formulazione del ciclo produttivo di un servizio occorre individuare:

- qual è la rilevanza assunta dai materiali all'interno della struttura dei costi di produzione del servizio;
- qual è la criticità di tali materiali nel determinare la qualità percepita dal cliente.

Personale dell'azienda

La capacità di un'azienda di servizi di sviluppare la professionalità e la motivazione del proprio personale rappresenta uno dei fattori critici di successo. Dal punto di vista dell'interfaccia con il cliente, il ruolo svolto dal personale può essere di due tipi:

- *front office*, tipico del personale che gestisce il rapporto con il cliente;
- *back office*, tipico del personale che non ha relazione con il cliente, ma il cui lavoro permette le operazioni necessarie per l'erogazione del servizio.

Partecipazione del cliente

Il cliente ha un duplice ruolo nell'impresa di servizi: da una parte rappresenta il target di marketing a cui è rivolto il servizio, dall'altra partecipa attivamente o meno al processo di erogazione fino a diventarne un elemento integrante.

Attrezzature e impianti

La rilevanza che tale fattore produttivo assume varia in maniera direttamente proporzionale al grado di automazione che la tecnologia ha reso possibile. L'introduzione di una maggiore automazione nel sistema di erogazione determina due effetti importanti: la razionalizzazione del processo di erogazione e la riduzione dei costi.

Lo sviluppo di un nuovo servizio è caratterizzato da un meccanismo di interazioni successive per mezzo delle quali si cerca di rispondere ai bisogni del cliente. I servizi, infatti, non sono beni ma sequenze di attività: è quindi necessaria una progettazione del processo che assicuri elevata qualità e uniformità alla performance. Lo strumento più adeguato per affrontare tale problema è chiamato *blueprint*. Le fasi logiche con cui può essere utilizzato questo strumento sono:

- 1) identificazione del processo base;
- 2) differenziazione del servizio;

- 3) individuazione dei punti critici;
- 4) tempificazione del processo.

Identificazione del processo base

I primi passi per la creazione di un blueprint sono l'osservazione e la descrizione, spesso in forma di diagramma, delle attività che, integrandosi tra loro, costituiscono il servizio.

In questa fase è importante individuare:

- le fasi, che sono visibili dal cliente e che determinano un effetto diretto sul valore percepito del servizio;
- le fasi che non sono visibili che hanno un effetto meno determinante.

Differenziazione del servizio

È possibile agire su due variabili:

- complessità;
- divergenza.

La complessità è relativa al numero di attività e all'articolazione della loro sequenza nell'ambito del processo produttivo. La divergenza, invece, è relativa alla variabilità di tali attività e della loro sequenza. Infatti, indipendentemente dalla complessità, alcuni processi hanno un elevato livello di discrezionalità esecutiva, mentre altri sono maggiormente procedurizzati.

Per ciascuna di queste due variabili possono essere definiti degli standard. Può accadere che nella fase produttiva del servizio tali standard siano disattesi: tale fenomeno viene definito deviazione.

Individuazione dei punti critici

È necessario prevedere delle procedure specifiche volte a ridurre la probabilità di incorrere in errore. Se tali procedure sono già previste in fase di progettazione del processo, sicuramente la qualità dell'esecuzione del servizio sarà migliore dall'inizio dell'attività.

Tempificazione del processo

La capacità di offerta di servizi è fisicamente limitata.

La dimensione del sistema di erogazione costituisce uno dei fattori che determinano il livello di servizio offerto. La domanda è spesso stagionale, quindi il sistema sarà sovradimensionato in alcuni momenti.

- Quante unità di servizio possono essere erogate in un'unità di tempo?
- Quanti clienti possono essere serviti in un giorno?
- Quanti clienti possono essere serviti contemporaneamente e a quali condizioni?
- Qual è la capacità ottimale in grado di minimizzare i tempi di sovraccapacità e massimizzare contemporaneamente il volume di affari?

Il punto

In questo capitolo abbiamo compreso l'importanza di pianificare le attività di produzione della nostra impresa. In particolare, ci siamo soffermati sui parametri da tenere in considerazione per effettuare delle scelte efficaci.

In seguito, abbiamo analizzato il ciclo produttivo e abbiamo descritto gli elementi che definiscono il potenziale produttivo, soffermandoci sui tempi di produzione, le tecnologie impiegate e gli investimenti in capitale umano.

Infine, abbiamo descritto la progettazione e il processo di produzione in un'azienda di servizi.

guida al
business
planning

organizzazione

L'organizzazione

In questo capitolo parleremo di come le forme di organizzazione aziendali siano funzionali al raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

L'organizzazione si può tradurre in una matrice di rapporti con entità esterne all'azienda: i fornitori, i clienti, le istituzioni pubbliche e le altre organizzazioni che svolgono un'attività simile e che quindi diventano partner della stessa.

Gli obiettivi di questo capitolo sono:

- acquisire consapevolezza dell'importanza di organizzare le attività dell'azienda;
- conoscere le modalità per poter effettuare delle scelte efficaci;
- individuare le scelte e le modalità più idonee per lo sviluppo organizzato della tua attività.

Parleremo delle varie scelte relative all'organizzazione che devono essere fatte da parte dell'imprenditore prima di potersi presentare sul mercato e affrontarlo con successo.

6.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE

Che cos'è l'organizzazione?

Ogni attività umana organizzata fa nascere due esigenze fondamentali e opposte:

- la divisione del lavoro in vari compiti da eseguire;
- il coordinamento di questi compiti per portare a termine l'attività.

L'organizzazione può essere definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti.

Organizzazione come entità concreta

Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi e progettate come sistema di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno.

Organizzazione come azione organizzativa

L'organizzazione è un processo di decisioni e azioni orientato ad un fine e caratterizzato da razionalità intenzionale e limitata (James Thompson).

Nella sua accezione più generale l'organizzazione è:

- un gruppo di persone che cooperano in vista di certi fini;
- una sistema cooperativo finalizzato e reiterato perché relativamente stabile nel tempo.

Secondo il Codice Civile l'imprenditore è colui che esercita un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi.

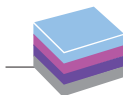
L'organizzazione nel codice è vista come l'impiego coordinato di fattori produttivi (lavoro, capitale) propri o altrui. L'azienda, invece, è il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa.



IMPRENDITORE

esercita un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi

Art. 2082 C.C.



Art. 2555 C.C.

ORGANIZZAZIONE

impiego coordinato di fattori produttivi (lavoro, capitale) propri e/o altrui

AZIENDA

complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

Nell'impresa, l'organizzazione può essere vista come un insieme di scelte che l'imprenditore deve effettuare riguardo alla struttura della propria attività.

Le più importanti scelte organizzative riguardano:

- la localizzazione;
- la produzione;
- le vendite;
- gli investimenti;
- il personale.

Scelte organizzative

La progettazione degli assetti organizzativi e istituzionali ha l'obiettivo di soddisfare l'esigenza di efficienza delle combinazioni economiche e la soddisfazione delle persone coinvolte nell'impresa. Le scelte organizzative, infatti, concorrono direttamente al soddisfacimento delle attese dell'imprenditore e sono perciò legate alla definizione dell'assetto istituzionale e strutturale.

La **scelta della localizzazione** di una nuova impresa, in genere, viene compiuta sulla base delle proprie risorse e delle offerte disponibili localmente e in rapporto al tipo di attività da esercitare e del suo mercato, nonché delle politiche distributive da attuare.

Questa scelta è particolarmente importante per le imprese commerciali e di servizi, le cui potenzialità di vendita dipendono dal bacino d'utenza che le circonda; allo stesso tempo, la localizzazione influenza l'immagine. Per le imprese di produzione la scelta dipende dalla possibilità di reperire personale qualificato, dal costo del lavoro, dallo sviluppo di know how e dai costi di approvvigionamento e trasporto.

Rientra in tali scelte la decisione di acquisto o di affitto degli immobili nei quali verrà svolta l'attività.

Make or buy

Una decisione che investe in modo trasversale le scelte relative a tutti gli elementi della struttura è quella in merito a quali attività svolgere internamente (*make*), quali beni, componenti e servizi, al contrario, è meglio acquisire sul mercato (*buy*), e quali sia meglio esternalizzare cercando di controllarli indirettamente (*connect*). Si parla a questo riguardo di scelte di *make*, *buy* or *connect*, che sono influenzate dalla criticità dell'attività considerata per l'impresa, dalla localizzazione dell'azienda, dal ciclo di vita del prodotto.

Le variabili di cui tener conto nell'organizzazione della produzione sono:

- la disponibilità di forza lavoro;
- la disponibilità e l'approvvigionamento di materie prime;
- i contatti in essere con i fornitori;
- gli investimenti possibili in macchinari e attrezzature.

Tipo di produzione

- Unitaria e a piccoli lotti;
- a grandi lotti e produzione di massa;
- a processo continuo.

Struttura produttiva

Per le imprese di produzione la struttura produttiva è costituita dall'insieme degli impianti, dei macchinari, degli addetti alla produzione, delle procedure e dei sistemi di produzione, del know how e delle competenze di produzione.

Nel caso di imprese di servizi con struttura produttiva si intende la struttura predisposta per l'erogazione del servizio. Le scelte inerenti alla struttura produttiva riguardano la scelta dei macchinari e degli impianti da utilizzare, i sistemi di produzione da adottare, il layout, il grado di meccanizzazione e di automazione, le modalità di gestione dei materiali e delle scorte, i metodi di programmazione della produzione, la scelta di rivolgersi o meno a subfornitori esterni e la struttura e i metodi per il controllo della qualità.

Organizzare la rete commerciale è un'esigenza. La struttura commerciale si compone di un insieme di elementi strettamente integrati tra loro, quali i canali distributivi, la struttura di marketing e vendita e la struttura di distribuzione. Le scelte fondamentali riguardano la struttura di vendita, se a rete diretta o rete indiretta, e la scelta dei canali distributivi.

Canali distributivi

La scelta del canale distributivo ha profonde ripercussioni sull'immagine del prodotto, sulla possibilità di perseguire politiche di marketing push (nelle quali i prodotti vengono spinti dagli intermediari) o pull (nelle quali i prodotti vengono soprattutto richiesti dai clienti finali). I passaggi necessari per arrivare agli acquirenti finali possono essere più o meno numerosi a seconda che si utilizzino canali diretti o canali indiretti più o meno lunghi.

Struttura di marketing

È rappresentata dalle risorse impiegate nelle operazioni di marketing, ovvero dal personale che si occupa delle ricerche di mercato, dell'impostazione delle politiche di marketing, della definizione dei prezzi di vendita e delle campagne pubblicitarie.

Struttura di vendita

La struttura di vendita, invece, è rappresentata dalle risorse impiegate per contattare i clienti, acquisire gli ordini e in generale gestire il rapporto con la clientela. Può essere organizzata sia con persone dipendenti dall'azienda (rete diretta), sia con personale esterno legato all'azienda da rapporti di collaborazione (rete indiretta). In molti casi le aziende scelgono di operare con una rete mista che prevede la presenza sia di personale interno sia di collaboratori esterni. Dal punto di vista organizzativo le reti di vendita possono articolarsi su base territoriale, per prodotti o per clienti.

Struttura distributiva

La struttura distributiva include tutte le risorse (personale, automezzi, depositi, magazzini) impiegati per far giungere i beni ai clienti nei tempi e nelle modalità desiderate. La definizione della struttura distributiva implica molte decisioni riguardanti i depositi e i magazzini centrali e periferici, le modalità di gestione delle scorte, la scelta delle modalità di gestione dei flussi informativi e la scelta dei mezzi di trasporto; la configurazione degli elementi della struttura distributiva dipende dal livello di servizio che si intende offrire alla clientela.

Una volta definita una certa struttura produttiva o di erogazione del servizio, è importante compilare un elenco degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature da acquisire, stimando un costo per ciascun elemento ed evidenziando quali possono essere eventualmente acquisiti con risorse interne o ricorrendo a risorse esterne come il leasing o altre forme di finanziamento. È anche opportuno evidenziare macchinari o impianti che possono essere acquistati negli anni successivi alla fase di start up, in quanto non immediatamente necessari.

Concludiamo la panoramica sulle scelte organizzative dell'imprenditore, parlando dell'organizzazione delle risorse umane. Organizzare il personale significa descrivere come si è deciso di dividere e assegnare i compiti e le responsabilità in azienda (struttura organizzativa) e quali sono i meccanismi e le procedure che si intendono utilizzare per selezionare, formare, motivare, controllare e coordinare il personale dell'azienda e più in generale tutti coloro che collaborano con la stessa.

Personale

Nell'ambito dell'organizzazione delle risorse è importante effettuare una valutazione dei propri punti di forza e di debolezza, analizzando le competenze mancanti. Alcune

competenze, come, per esempio, quelle tecnologiche, commerciali, e di gestione aziendale, è opportuno che siano possedute dall'impresa fin dal suo nascere.

Altre competenze come quella legale, per esempio, non sono competenze chiave per l'impresa. In questi casi l'impresa attiva delle collaborazioni esterne ad hoc per le singole esigenze.

6.2 ORGANIZZARE L'IMPRESA

L'organizzazione aziendale è l'insieme delle componenti e dei meccanismi di funzionamento di una struttura. Ogni impresa ha la sua organizzazione che è funzione degli obiettivi, delle strategie e delle risorse di cui l'azienda si è dotata.

Organizzazione

La natura del mercato, il livello di dinamicità, la massa critica minima indispensabile per operare proficuamente, lo stile manageriale dell'imprenditore, tutti questi fattori congiuntamente determinano il modello organizzativo della nostra azienda. Nell'ambito di tale modello vengono poi definiti ruoli e compiti delle singole persone. La struttura organizzativa di un'azienda viene generalmente riassunta in uno schema 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.

Organizzazioni di piccole dimensioni spesso non hanno bisogno di schemi così dettagliati per organizzare o illustrare lo svolgimento delle attività aziendali.

Esistono cinque tipi fondamentali di struttura organizzativa:

1. struttura elementare;
2. struttura funzionale;
3. struttura divisionale;
4. struttura a matrice;
5. struttura ibrida.

La **struttura elementare** è la più semplice possibile tra le configurazioni organizzative. La divisione del lavoro deriva da criteri di tipo tecnico, mentre l'articolazione verticale stabilisce due soli livelli: quello del responsabile aziendale e quello delle unità operative.

Di conseguenza, l'ampiezza del controllo è massima, in quanto l'imprenditore si identifica con il proprietario e quindi coordina tutte le fasi del processo di produzione o erogazione. Dunque in questo tipo di struttura esiste il più alto grado di accentramento, mentre il livello di formalizzazione è minimo, a causa delle dimensioni limitate delle aziende che lo adoperano. Questo tipo di struttura risulta quindi peculiare delle imprese a conduzione familiare o che si trovano nella prima fase del ciclo di vita del prodotto.

La **struttura funzionale** è quella che ha la più ampia diffusione nelle aziende. Il suo nome deriva dal fatto che le attività operative di natura omogenea sono raccolte in funzioni, molte delle quali corrispondono ad altrettante fasi del processo produttivo (marketing, progettazione, acquisti, produzione, vendite).

Vicino alle funzioni di diretta espressione del processo produttivo ve ne sono altre che possono essere di supporto e di staff, tra cui possiamo trovare la funzione amministrazione, finanza e controllo, personale e organizzazione, sistemi informativi.

La logica che sottintende la struttura funzionale è quella di specializzazione delle competenze; ovvero, ogni funzione raccoglie conoscenze e capacità omogenee con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza e di realizzare delle economie di scala all'interno di ognuna di esse.

L'articolazione verticale della struttura funzionale osserva almeno tre livelli: al di sotto della Direzione Generale ci sono le Direzioni Funzionali.

Da queste poi dipendono le unità operative, che per la produzione possono andare da singoli reparti a stabilimenti e per le vendite sono costituite dalle filiali o da singoli agenti. Le diverse funzioni possono prevedere, al loro interno, suddivisioni aggiuntive ed essere diversamente organizzate. Il vertice concentra presso di sé sia le decisioni strategiche, sia attività di coordinamento interfunzionale. I direttori di funzione in genere hanno la responsabilità delle operazioni di gestione secondo la propria area di competenza.

Questo tipo di struttura è adatto per imprese con una limitata varietà di prodotto, un mercato di sbocco omogeneo che può essere fornito con un numero minimo di canali distributivi.

Sul piano interno, essa si realizza in situazioni caratterizzate da prevalenza di comunicazioni in senso verticale e da un basso livello di interdipendenza tra l'attività svolta dalle singole funzioni, in quanto la specializzazione funzionale può determinare situazioni di incomunicabilità e carenza di coordinamento.

La **struttura divisionale** prende il nome dalla costituzione di unità di business quasi autonome che riflettono una divisione orizzontale del lavoro e utilizzano criteri di prodotto o di mercato. I requisiti per la sua costituzione possono essere l'adozione di strategie di diversificazione produttiva, l'espansione su mercati geograficamente dispersi, il fatto di servire segmenti di clientela con gusti ed esigenze estremamente diverse, l'utilizzo di canali di distribuzione che hanno bisogno di essere seguiti con metodi differenti.

Le divisioni si interessano quindi di gestire una linea di prodotti, o presidiare un'area geografica, o offrire i prodotti dell'azienda a un segmento ben specifico, commercializzarli attraverso uno specifico canale distributivo, ecc.

La struttura divisionale è articolata verticalmente almeno su quattro livelli: la Direzione Generale è collegata gerarchicamente sia agli organi centrali di staff sia alle Direzioni di divisione; queste ultime sono dipendenti dalla direzione ma collegate in modo funzionale agli staff centrali; in ogni divisione viene ripetuto lo schema della struttura funzionale, ma non è impossibile che si trovino differenti modelli strutturali secondo cui organizzare le unità operative. Gli organi centrali di staff possono svolgere in proprio le attività che non pensano sia opportuno decentrare alle singole divisioni, così come fungere da organi di coordinamento di funzioni svolte operativamente a livello divisionale.

Il principale vantaggio della struttura divisionale è rappresentato dall'autonomia operativa, e a volte strategica, accordata alle divisioni, i cui responsabili agiscono come quasi-imprenditori, essendo loro assegnati obiettivi di profitto e avendo così la possibilità di gestire le leve che interessano sia i costi che i ricavi.

La **struttura a matrice** deve il suo nome all'incrocio di due dimensioni: una, verticale, costituita dalle funzioni aziendali; l'altra, orizzontale, definita da specializzazioni di prodotto o mercato. La struttura è dunque caratterizzata dall'adozione di due criteri di divisione del lavoro e dalla presenza di una doppia linea di autorità; viene quindi meno uno dei cardini delle strutture organizzative basate sulla gerarchia, ovvero il principio dell'unità di comando.

L'articolazione della struttura a matrice vede collocati, sotto la Direzione Generale, in verticale le Direzioni Funzionali e in orizzontale le linee di prodotto, i progetti, le aree geografiche.

Agli incroci tra le due dimensioni vi sono posizioni organizzative impegnate nelle attività operative e sottoposte a due linee incrociate di autorità.

Tra i vantaggi delle strutture matriciali vi è l'opportunità di mantenere la specializzazione funzionale, impegnando contemporaneamente risorse ed energie su linee di prodotto, commesse, aree geografiche o mercati di fondamentale priorità. Con questa struttura si ricercano, allo stesso tempo, i vantaggi della struttura funzionale, per la specializzazione e l'efficienza e di quella divisionale, per la focalizzazione su determinati prodotti/mercati oltre che per la sua efficacia. Ciò nonostante, rispetto alla seconda viene elusa la duplicazione di funzioni all'interno di ciascuna divisione, in quanto ognuna di esse viene utilizzata per tutte le unità orizzontali; questo rende possibile un continuo aggiornamento di competenze non frazionate, nonché la possibilità di spostare risorse funzionali da un prodotto, un progetto o un'area ad altre in tempi brevi.

Privilegiando la dimensione orizzontale in un'ottica di processo, un funzionamento regolare di tale struttura consente inoltre di superare il problema costituito dall'esistenza di barriere interfunzionali, caratteristico sia della struttura per funzioni sia della struttura divisionale. Caratterizzata da un'elevata complessità di funzionamento, la struttura a matrice necessita tanto della predisposizione di complessi meccanismi di comunicazione e coordinamento, indispensabili per assicurare l'interazione tra le due dimensioni, quanto di un forte impegno della direzione nella gestione di situazioni di scarsa chiarezza o di discordanza delle aspettative in capo a uno stesso soggetto.

Nella realtà operativa sono osservabili diversi tipi di matrice, a seconda che la distribuzione di autorità tra dimensione verticale e orizzontale sia perfettamente bilanciata (la cosiddetta matrice pura), o che prevalga l'autorità funzionale (matrice debole) o quella orizzontale (matrice di progetto).

La struttura ibrida: le strutture aziendali reali non corrispondono esattamente ai modelli teorici che abbiamo visto in precedenza, ma adottano spesso una struttura mista, detta ibrida, cioè una struttura che abbinia le caratteristiche della struttura funzionale a quelle della struttura divisionale o per matrice o quella orizzontale per gruppi di lavoro; in tal modo si cerca di trarre i vantaggi dei singoli modelli, evitando i difetti.

La scelta dipende dalle caratteristiche dell'azienda e dai criteri di divisione e di coordinamento del lavoro.

Per ogni posizione all'interno della struttura organizzativa occorre specificare dettagliatamente l'insieme degli incarichi e delle responsabilità che le fanno capo (job de-

scription). Per ogni persona che debba ricoprire una determinata posizione occorre poi specificare con accuratezza le caratteristiche personali e professionali richieste. Tali aspetti sono fondamentali sia per assicurare il miglior modello possibile di organizzazione del lavoro, che per evitare problemi nell'identificazione delle responsabilità, dei meriti e delle mancanze, per assicurarsi che le persone selezionate siano effettivamente le più adatte a svolgere i compiti precedentemente individuati. Le caratteristiche della struttura organizzativa devono supportare l'approccio competitivo dell'azienda. Nella progettazione del sistema organizzativo entrano fondamentalmente in gioco cinque fattori:

- la risorsa umana, che sostiene tutta l'organizzazione;
- la struttura organizzativa, cioè la rete di rapporti gerarchici e funzionali;
- le procedure, cioè le sequenze di attività condotte dagli attori, con determinati supporti, per conseguire determinati obiettivi;
- i vincoli normativi, specifici per ogni settore;
- le risorse strumentali, intese nel senso più ampio: infrastrutture, ambiente, apparecchiature, strumenti informatici, risorse finanziarie.

Obiettivi aziendali

Cos'è un obiettivo? È un qualcosa che si vuole raggiungere. Muoversi conoscendo l'obiettivo vuol dire camminare conoscendo la meta, muovendosi consapevolmente. La gestione per obiettivi fornisce un senso ai collaboratori: gli obiettivi aiutano a motivare, sono linee guida per chi prende le decisioni e sono anche standard per rilevare i risultati. Poteri decisionali circa il conseguimento dell'obiettivo spettano normalmente all'imprenditore o alla direzione dell'azienda.

Tutti, però, concorrono al raggiungimento dell'obiettivo.

Un obiettivo deve possedere alcune caratteristiche, deve cioè essere:

- stabilito;
- SMART (Specifico, Misurabile, Attuabile, Realizzabile, Tempificato);
- comunicato;
- condiviso.

Le varie funzioni in un'azienda sono collegate l'una all'altra. L'azienda deve in primo luogo identificare il suo obiettivo prioritario, la sua mission.

Passerà quindi a identificare i processi e quindi la struttura organizzativa.

La mission definisce le finalità dell'impresa che si traducono nell'esplicitazione delle linee guida dell'impresa. Inoltre rappresenta una chiara dichiarazione di intenti strategici istituzionalizzati che l'impresa si propone di raggiungere e da condividere con tutta l'organizzazione.

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione dell'imprenditore non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che chi si mette in proprio si concentra solo ed esclusivamente su quella che gli sembra l'attività principale.

Riguardo alla funzione amministrativa, frequentemente il neo-imprenditore possiede competenze di tipo tecnico o commerciale. Quasi mai è competente in materia gestionale, amministrativa e, soprattutto, finanziaria.

Gli accordi con altre imprese possono essere accordi informali, accordi formalizzati in contratti.

In altri casi la collaborazione con altre aziende può portare alla costituzione di società o in generale di organizzazioni condivise.

Accordi informali

Due aziende collaborano in modo continuativo senza però sottoscrivere alcun contratto (come ad esempio nei contratti di subfornitura).

Accordi formalizzati in contratti

Contratti di acquisizione o cessione di brevetti e licenze di produzione, nei contratti di importazione in esclusiva o nei contratti di distribuzione.

Costituzione di società o organizzazioni condivise

Creazione di joint venture e di consorzi di acquisto o di vendita.

Il punto

In questo capitolo abbiamo osservato da vicino l'organizzazione aziendale. Innanzitutto abbiamo definito l'organizzazione aziendale, poi, abbiamo descritto nel dettaglio come l'imprenditore può organizzare le singole attività dell'impresa. In seguito, abbiamo focalizzato la nostra attenzione sull'organizzazione delle risorse e della struttura aziendale, soffermandoci sulle varie tipologie adottabili. Infine abbiamo dato dei cenni sull'organizzazione della funzione amministrativa.

guida al
business
planning

aspetti quantitativi

Capitolo 7

Aspetti quantitativi del business plan: parte I

In questo capitolo prenderemo in esame i principali aspetti quantitativi del business plan. In particolare parleremo di:

- natura del business;
- mercati;
- fabbisogni di materie prime e di professionalità;
- strategie ai vari livelli.

Infine approfondiremo alcuni strumenti di previsione e controllo dell'iniziativa. Gli obiettivi di questo capitolo sono:

- acquisire consapevolezza dell'importanza di pianificare nel tempo in termini economici le attività future dell'azienda;
- conoscere le modalità per poter effettuare delle scelte efficaci;
- individuare le scelte e le modalità più idonee per lo sviluppo economico dell'attività.

Alla fine sarà possibile esprimere in cifre gli obiettivi e le strategie formulate nelle altre aree del business plan.

La pianificazione economica offre due significativi vantaggi:

1. conoscere in anticipo quali saranno le conseguenze economiche delle scelte operate nel corso del processo di pianificazione;
2. rivedere e modificare le ipotesi sulla base delle quali l'idea è stata progettata, qualora le scelte effettuate non consentano di ottenere i risultati desiderati.

In particolare, in questo capitolo, verranno trattate le modalità da seguire per redigere il conto economico preventivo che rappresenta la sintesi del ciclo economico dell'impresa perché mette a confronto costi e ricavi di un determinato periodo.

7.1 I PIANI

Iniziamo la trattazione dell'analisi del processo di pianificazione economica e finanziaria. In particolare spiegheremo nel dettaglio, cosa sono e a cosa servono:

- il piano degli investimenti;
- il piano degli ammortamenti;
- il piano dei ricavi;
- il piano delle vendite;
- il piano produttivo;
- il piano degli acquisti.

Piano degli investimenti

Il piano degli investimenti è l'elenco degli investimenti fissi, cosiddetti strumentali, necessari per avviare l'attività imprenditoriale e illustra quali sono le attrezzature, a utilità pluriennale, che l'impresa pensa di acquistare per il suo ottimale funzionamento.

Il piano degli investimenti definisce in dettaglio:

- gli investimenti tecnici, vale a dire le attrezzature dirette in modo specifico alla produzione o all'erogazione dei servizi e quindi allo svolgimento dell'attività propria dell'impresa;
- gli investimenti generali, vale a dire le attrezzature non specifiche che servono comunque per il funzionamento dell'impresa;
- la tempistica di pagamento e dunque la ripartizione dei pagamenti nel tempo tenendo conto delle dilazioni concesse dai fornitori.

La scelta degli investimenti va fatta tenendo conto:

- delle quantità di prodotti o servizi che l'impresa ha stabilito di produrre o erogare: è chiaro infatti che il volume dei beni da produrre o dei servizi da erogare condiziona il dimensionamento delle attrezzature;
- della complessità della produzione o dell'erogazione: un processo di produzione o erogazione complesso o che richieda necessariamente l'utilizzo di macchinari sofisticati è un vincolo nella scelta degli investimenti;
- delle risorse finanziarie a disposizione, che possono nel complesso condizionare il dimensionamento degli impianti;

- dalle valutazioni di make or buy e quindi dalla valutazione circa la convenienza di acquistare un servizio dall'esterno piuttosto che acquistare il macchinario per prestarlo in proprio;
- dal numero di risorse impegnate nella produzione o nell'erogazione dei servizi.

Inoltre, di ogni investimento si deve indicare:

- il costo netto e la percentuale di IVA da applicare;
- le modalità di pagamento, e dunque le dilazioni che i fornitori hanno concesso;
- l'aliquota di ammortamento prevista dalla normativa.

Investimenti

Tipologie di beni e servizi di investimento:

- Macchinari e attrezzature di produzione;
- utensileria;
- impianti specifici di produzione;
- impianti generici;
- automezzi;
- arredi;
- macchine per ufficio;
- attrezzature informatiche;
- software;
- brevetti e licenze;
- commercializzazione;
- altre immobilizzazioni immateriali.

Piano di ammortamento

Il piano di ammortamento è un programma di estinzione di debito o di abbassamento o estinzione del capitale di credito. Consiste nella previsione pluriennale delle quote di ammortamento dei beni dell'azienda per ciascuno dei futuri esercizi. Per ammortamento si intende quindi il procedimento con il quale si distribuiscono su più esercizi i costi di beni a utilità pluriennale, che possono essere di diversa natura.

Tali beni e servizi vengono acquistati o prodotti in economia dall'impresa in un determinato esercizio, ma vengono usati in più esercizi.

Si distinguono, principalmente, in:

1. immobilizzazioni materiali;
2. immobilizzazioni immateriali.

Vi sono due tipologie di ammortamento: l'ammortamento civilistico e l'ammortamento fiscale. Quello civilistico è libero (a parte qualche limitazione data dal Codice Civile per quanto riguarda l'avviamento); quello fiscale deve essere determinato in base a precise aliquote di ammortamento previste dal fisco (pubblicate con decreto ministeriale ogni anno), che indicano la quota massima deducibile ai fini della determinazione del reddito d'impresa fiscalmente imponibile. Molto spesso le aziende ritengono le aliquote fiscali adeguate anche sul piano civilistico e le utilizzano, ma lo fanno per libero arbitrio.

Solitamente, nella prassi, per le immobilizzazioni materiali si applica il cosiddetto metodo indiretto che fa uso del fondo ammortamento; per le immobilizzazioni immateriali si applica il metodo diretto, che consiste nel portare direttamente in deduzione dal costo storico del bene pluriennale le quote d'ammortamento.

Gli elementi che intervengono nel calcolo dell'ammortamento sono:

- il valore da ammortizzare (costo storico - valore residuo);
- la vita utile (periodo di tempo in relazione al quale si prevede che una attività possa essere di utilità per l'azienda);
- i criteri di ripartizione.

Immobilizzazioni materiali

Rappresentano l'insieme di tutti i fattori produttivi a utilità pluriennale fisicamente tangibili (ad esempio, fabbricati, macchinari, impianti, automezzi, attrezzature industriali e commerciali, computer, mobili d'ufficio ecc.).

Immobilizzazioni immateriali

Rappresentano l'insieme di tutti i fattori produttivi a utilità pluriennale non fisicamente tangibili (per esempio, brevetti e marchi, diritti di utilizzo di opere dell'ingegno, concessioni governative, costi di ricerca & sviluppo, costi di pubblicità, ecc.).

Piano dei ricavi

I ricavi aziendali rappresentano il corrispettivo delle vendite fissate come obiettivo per ciascun esercizio, indipendentemente dalla data prevista per il loro incasso.

I ricavi da indicare nel piano sono relativi a ciascuno dei primi anni di vita dell'impresa e dovrebbero scaturire come conclusione dell'intero piano di marketing. È importante, inoltre, tenere conto di eventuali ulteriori fonti di ricavo, diverse da quelle derivanti dalla vendita dei prodotti e servizi, che contribuiscono comunque al sostegno dell'impresa.

Fatturato

È la somma dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi nonché degli altri ricavi e proventi ordinari di un'azienda; a seconda delle finalità per le quali lo si computa, può includere la somma degli interessi attivi e dei proventi assimilati, oppure può essere limitato alla sola somma dei ricavi da vendita di beni o servizi.

Il fatturato netto corrisponde al fatturato totale (somma totale dei ricavi), meno le eventuali imposte (ad esempio l'IVA) comprese negli importi percepiti; l'operazione di determinazione del fatturato al netto delle imposte è in genere assai semplice, componendosi di un semplice scorporo di quanto percepito in qualità di sostituto d'imposta.

Ricavi

Si definisce in economia aziendale ricavo, detto anche fatturato, tutte quelle entrate di un'azienda in un certo periodo di tempo che sorgono tramite la vendita di beni e servizi. In generale, i ricavi si calcolano moltiplicando la quantità di vendita per il prezzo di vendita netto.

Previsione dei ricavi

Per prevedere i propri ricavi è necessario:

- recuperare le informazioni tratte dall'analisi dei clienti sulle loro abitudini di acquisto;
- fare riferimento alle stime del potenziale di mercato già effettuate che consentono di arrivare ad una stima per target dei ricavi ottenibili con i diversi prodotti e servizi, grazie a un'analisi dell'andamento della domanda di prodotti e servizi analoghi nel passato da parte dello stesso target e le caratteristiche emerse dall'analisi del loro profilo d'acquisto;

- aver definito i prezzi dei diversi prodotti-servizi.

La previsione dei ricavi va fatta in quantità e valore: è importante, infatti, definire il fatturato complessivo realizzabile per ciascun prodotto e servizio, ma anche la quantità di prodotti e servizi a cui esso corrisponde, allo scopo di valutare la capacità della propria struttura di fare fronte alla produzione delle quantità necessarie a realizzare quel livello di fatturato.

Piano delle vendite

Il piano delle vendite dovrebbe essere il punto di partenza del business plan.

Nel piano delle vendite occorre descrivere e contabilizzare:

- la tipologia dei principali prodotti/servizi da vendere;
- la quantità di vendite per ciascuna tipologia di prodotto/servizio previste nell'anno in esame;
- il prezzo medio di vendita di ciascuna tipologia di prodotto/servizio.

Il piano delle vendite consiste in:

- individuazione del tipo e della gamma di prodotti e servizi da offrire;
- calcolo del prezzo medio di vendita;
- formulazione delle previsioni di vendita (quantità);
- valorizzazione delle previsioni di vendita (prodotto-prezzo-quantità).

Mentre i fattori per la previsione delle vendite sono:

- esperienza dell'imprenditore;
- strumenti statistici (analisi storiche - trend);
- indagini di mercato;
- analisi della domanda e della concorrenza;
- andamento ambiente economico generale.

Piano di previsione della produzione

Il piano di previsione della produzione deriva direttamente dal piano delle vendite. Infatti, potrà essere venduto solo ciò che è stato prima prodotto o acquistato.

In pratica il piano produttivo riepiloga, per ciascun prodotto e servizio che l'azienda offre, la quantità di materie prime e il relativo costo. Occorre anche tenere conto del ciclo produttivo, della gestione delle scorte e della tipologia di azienda.

Piano produttivo

La stima dei fattori riguarda quindi le seguenti variabili:

Consumo di materie prime = rimanenze iniziali materie prime + acquisti di materie prime – rimanenze finali di materie prime

Variazione delle rimanenze di semilavorati e prodotti finiti = rimanenze finali – rimanenze iniziali.

Ciclo produttivo

I cicli produttivi possono essere schematizzati e suddivisi in tre distinte fasi:

1. acquisto dei fattori produttivi (materie prime, servizi, lavoro);
2. trasformazione di tali fattori (con la produzione di semilavorati o prodotti finiti);
3. vendita dei prodotti sul mercato.

Gestione delle scorte

La gestione delle scorte rientra nell'ambito del controllo del flusso dei materiali all'interno di un processo produttivo, il cui obiettivo è minimizzare il costo di mantenimento a magazzino delle scorte, pur garantendo una corretta alimentazione dei flussi produttivi. Per scorta si intende una certa quantità di un articolo accumulata per essere messa a disposizione di un utilizzatore, affinché la consumi secondo le sue necessità. La scorta è un serbatoio di compensazione, che permette di creare un collegamento flessibile tra fasi del processo produttivo situate in sequenza, ma la cui frequenza operativa è diversa. Ad esempio, l'approvvigionamento di materie prime è periodico, mentre l'utilizzo in produzione è continuo. Le rimanenze di magazzino sono costituite principalmente dalle giacenze di merci in magazzino destinate alla vendita, oppure materie prime, semilavorati e prodotti finiti, nonché lavori in corso su ordinazione, o all'utilizzo presso la società (quali ricambi).

Le rimanenze sono iscritte nel conto economico al minore tra costo d'acquisto o produzione e il valore di realizzo desumibile dall'andamento di mercato.

Piano degli acquisti

Il piano degli acquisti riassume, per ciascun anno oggetto d'esame, le quantità di materie prime, semilavorati e servizi annessi che si devono acquistare per produrre le quantità di prodotto fissate negli obiettivi di vendita.

Dalla distinta base di ciascun prodotto si può, infatti, calcolare la quantità di materie prime e semilavorati e il costo delle varie componenti necessarie alla produzione e quindi alla vendita.

La distinta base

Nella distinta base sono riepilogate le fasi di lavorazione per ciascun prodotto, i tempi necessari per la lavorazione, il costo orario della manodopera diretta, la quantità di materie prime e semilavorati e il costo delle varie componenti.

7.2 I COSTI

Continuiamo l'analisi del processo di pianificazione economica e finanziaria spiegando nel dettaglio quali sono i costi che un'azienda deve affrontare:

- aziendali;
- di gestione.

Infine spiegheremo cosa si intende per dilazioni commerciali e conto economico.

I costi aziendali si dividono in:

- costi variabili;
- costi fissi;
- costi totali.

I **costi variabili** sono quelli che variano al variare della produzione, come ad esempio materie prime, manodopera, utenze, provvigioni di vendita, trasporti.

I **costi fissi** sono quelli che l'impresa deve sostenere per costituire e far funzionare l'impresa. Non variano al variare della produzione, ad esempio affitti, personale fisso, ammortamenti, assicurazioni.

Questo discorso vale ovviamente fin quando l'aumento della produzione non è così marcato da richiedere dei nuovi investimenti.

I **costi totali** consistono nella somma tra costi fissi e variabili.

In un'azienda la gestione è l'insieme delle azioni che l'azienda stessa pone in essere per perseguire i suoi obiettivi e compiere scelte riguardanti le relazioni tra i suoi elementi costitutivi (persone e tecnologie). L'insieme dei fatti della gestione aziendale in un periodo di tempo determinato (di solito un anno) è detto esercizio.

I costi di gestione, quindi, rappresentano i costi sostenuti da un'azienda durante ogni esercizio. I costi di gestione sono suddivisi in:

- costi di produzione e logistica;
- costi commerciali;
- costi generali;
- retribuzione dell'imprenditore;
- retribuzione del personale.

Conti economici di reddito

Dare (variazioni economiche negative): costi e diminuzioni di ricavi

Avere (variazioni economiche positive): ricavi e diminuzioni di costi.

I costi di produzione sono i costi associati alla realizzazione dei prodotti, quelli che il prodotto incorpora.

Essi comprendono:

- i costi sostenuti per ottenere i prodotti o i servizi disponibili per la vendita;
- gli acquisti di materie prime e semilavorati derivanti dalla distinta base;
- altri consumi di produzione;
- le lavorazioni presso terzi;
- le spese per altri servizi;
- gli affitti e i noleggi relativi alla produzione e al magazzino;
- i costi relativi alle manutenzioni;
- le spese per il personale tecnico.

I costi commerciali sono i costi che l'azienda prevede di sostenere per vendere i prodotti e i servizi nel loro complesso e per promuovere l'azienda nei confronti dei vari clienti target. Nel calcolare i costi commerciali si devono anche considerare i costi di comunicazione e tutti quelli che si devono sostenere per vendere i prodotti e servizi e quindi i costi di promozione, di trasporto e di distribuzione. Inoltre si deve tener conto di eventuali sconti rispetto ai prezzi fissati per scopo promozionale.

Appartengono ai costi commerciali tutte le voci di costo relative alla commercializzazione del prodotto, come ad esempio:

- stipendi dei venditori e oneri accessori;

- provvigioni;
- spese di pubblicità;
- spese promozionali;
- trasporti di vendita;
- accantonamento per svalutazione crediti;
- altri costi commerciali.

I costi amministrativi e di struttura sono tutte le spese di natura amministrativa e generale necessarie a garantire il funzionamento dell'impresa nel suo complesso e al quotidiano funzionamento dell'impresa. È importante considerare i costi amministrativi perché anche se non concorrono direttamente alla produzione dei prodotti o servizi che l'impresa vende, devono però essere coperti dai ricavi generati da tali prodotti e come tali ribaltati su di essi al momento della fissazione dei prezzi di vendita.

Spese generali

Esempi di spese generali possono essere:

- affitto del locale in cui si esercita l'attività;
- spese per acquisto di beni e servizi necessari allo svolgimento dell'attività (energia elettrica, telefono, manutenzioni, pulizie, ecc.);
- assicurazioni varie;
- imposte inerenti l'attività (rifiuti urbani, Irap, concessioni comunali, ecc.);
- contributi assicurativi sulle retribuzioni dei dipendenti;
- spese per la contabilità;
- spese postali;
- prestazioni professionali rese all'impresa da commercialisti e avvocati;
- spese per la cancelleria.

L'imprenditore e i suoi soci sono remunerati con l'utile o reddito di esercizio ottenuto dal conto economico. Il conto economico preventivo consente la misurazione del risultato economico atteso, (utile o perdita) cioè della redditività dell'attività, che scaturisce dal confronto, in ciascun esercizio, dei ricavi (obiettivo) e dei costi previsti della gestione aziendale. Se però l'imprenditore e i soci prestano la loro opera nell'impresa è opportuno fissare dei compensi annui per la attività da loro svolta.

Il conto economico previsionale è un documento che sintetizza la redditività dell'iniziativa, vale a dire evidenzia se l'impresa, così come è stata dimensionata, riuscirà a guadagnare. Mentre il conto economico fa riferimento a un periodo di tempo rispetto al quale calcolare i ricavi conseguiti e i costi sostenuti, lo stato patrimoniale fotografa il valore dell'impresa in un preciso momento.

In base alle previsioni di manodopera e personale effettuate nella strategie organizzative, si devono stimare le retribuzioni con cui l'azienda remunererà i collaboratori negli anni futuri.

La retribuzione del personale dell'azienda deve essere prevista e calcolata per:

- il personale tecnico della produzione;
- il personale dell'area commerciale;
- il personale dell'area amministrativa e di struttura.

Retribuzione del personale

La paga base è la principale voce della retribuzione del personale. Rappresenta il compenso minimo dovuto dal lavoratore in relazione alla sua qualifica professionale e all'applicazione del normale orario di lavoro. L'entità della paga base è fissata dai contratti nazionali di categoria. Gli scatti di anzianità sono aumenti retributivi che maturano periodicamente in funzione dell'anzianità di servizio presso la stessa azienda e che premiano la crescita professionale acquisita dal lavoratore negli anni. Il lavoro straordinario deve essere calcolato a parte rispetto alla normale retribuzione e compensato con le maggiorazioni retributive previste dai contratti di categoria, i quali possono anche prevedere dei riposi compensativi in aggiunta alle maggiorazioni.

Il conseguimento dei ricavi può non coincidere con le entrate o incassi. Questo si verifica quando le vendite sono realizzate concedendo credito ai clienti consentendo loro di pagare in un momento successivo alla vendita. Nello stesso modo il sostenimento dei costi può non coincidere con l'uscita di cassa, quindi con i pagamenti, quando il fornitore consente di pagare in un momento successivo all'acquisto facendo, quindi, sorgere un debito. In questo modo gli acquisti o le vendite vengono fatti con dilazione di pagamento. Il conto economico definisce i ricavi conseguiti e i costi sostenuti dall'impresa in un certo periodo di tempo, indicando come il patrimonio si è accresciuto o si è ridotto.

I costi indicano il valore dei nostri acquisti (materiali, macchine, collaborazioni, ecc.). I ricavi rappresentano il valore della vendita dei prodotti e servizi che produciamo. La differenza tra questi due valori è il reddito d'esercizio.

Qui di seguito si offriranno una serie di consigli che è possibile seguire nel redigere il conto economico previsionale.

In primis è importante fare una corretta valutazione delle attrezzature che servono per avviare l'attività. Non è detto che sia in ogni caso necessario disporre di attrezzature assolutamente all'avanguardia, anche se, magari, i fornitori possono cercare di farlo credere. A volte anche macchinari meno recenti possono fornire ottime prestazioni.

Un secondo consiglio è quello di contrattare attentamente le condizioni di fornitura. Infatti, non si deve scegliere un fornitore solo perché è il più economico: bisogna considerare anche le condizioni di pagamento, l'affidabilità, il volume di clienti, i servizi accessori, le garanzie e le modalità di assistenza.

Il contatto con i fornitori è importantissimo: bisogna considerarne diversi e sfruttare l'occasione dell'acquisto o della trattativa per carpirne i segreti e cercare di risparmiare tempo nell'utilizzo dei macchinari più complessi.

Il punto

Insieme abbiamo esaminato i principali aspetti quantitativi del business plan, in particolare i vari elementi che compongono un piano economico revisionale, con qualche consiglio pratico relativamente ai contenuti finora studiati.



guida al
business
planning

aspetti quantitativi

Aspetti quantitativi del business plan: parte II

In questo capitolo continuiamo a prendere in esame i principali strumenti quantitativi relativi alla formulazione di un business plan.

In particolare verranno illustrati:

- i finanziamenti;
- le fonti;
- i flussi di cassa;
- le attività e le passività;
- il bilancio e l'analisi del bilancio.

8.1 FONTI DI FINANZIAMENTO E BUDGET

Cominciamo affrontando le fonti di finanziamento. Infatti, per la realizzazione di qualsiasi piano di investimenti, si deve ricercare la copertura finanziaria necessaria.

Le fonti di finanziamento a cui un'impresa di prossima costituzione può accedere sono:

- finanziamenti con capitale del titolare o dei soci;
- finanziamenti con capitale preso a prestito;
- finanziamenti con contributi pubblici.

Capitale del titolare

Il capitale di rischio può derivare da:

- soci fondatori;
- conoscenti;
- familiari;
- amici;
- Business Angels;
- Venture Capitalist;
- fondi di investimento.

Capitale di debito

Il capitale di debito può derivare da:

- istituti di credito;
- istituzioni pubbliche.

L'imprenditore deve far sì che ci sia un giusto rapporto tra capitale proprio e di terzi, sia nel periodo dell'avvio, sia durante la futura gestione della società. Con i mezzi raccolti, l'imprenditore effettua gli investimenti e quindi gli impieghi di capitali, facendo fronte al fabbisogno finanziario dell'impresa, che può essere di due tipi:

1. fisso, rappresentato dagli investimenti che servono per costituire l'impresa e che saranno utilizzati nel lungo periodo;
2. circolante, rappresentato dal fabbisogno che l'impresa avrà quando inizierà a svolgere l'attività (ad esempio spese per il personale o acquisti di materie prime).

Fisso

Può essere coperto con finanziamenti a medio-lungo termine: capitale proprio, mutui bancari, finanziamenti agevolati, ecc.

Circolante

Può essere coperto con finanziamenti a breve termine: crediti commerciali e bancari.

Il budget dei flussi di cassa rappresenta un indispensabile strumento per la programmazione e il controllo della liquidità dell'impresa.

La carenza di liquidità, infatti, rappresenta un frequente problema soprattutto per le piccole imprese. È fondamentale, quindi, cercare di formulare delle previsioni per la programmazione e il controllo della liquidità o flussi di cassa (cash flow).

I flussi di cassa, a seconda del loro segno, sono:

- entrate di cassa;
- uscite di cassa.

Il budget di cassa viene redatto per la prima volta all'avvio dell'attività e successivamente ogni anno nel mese di dicembre. Viene aggiornato di continuo su base settimanale, quindicinale, mensile o trimestrale a seconda della tipologia di attività e delle relative movimentazioni di entrate ed uscite. Per realizzarlo e utilizzarlo in modo efficace non occorre un software apposito ma basta formalizzare le ipotesi di entrate e uscite per ogni

mese dell'anno in esame. Il piano di ammortamento, trattato nel capitolo precedente, è un programma di estinzione di debito o di abbassamento o estinzione del capitale di credito. Contiene, per ciascun pagamento, la corretta imputazione di ciascuna rata a quota capitale e quota interessi, il capitale residuo dopo ciascun pagamento, e le eventuali variazioni nel tempo (se previste) dei saggi e delle modalità di capitalizzazione.

Lo stato patrimoniale preventivo è un documento che proietta la situazione del patrimonio aziendale e delle sue componenti al termine di ciascuno degli esercizi futuri che sono oggetto del piano economico e finanziario. Le classi principali in cui si raggruppano le componenti del patrimonio sono le attività e le passività.

In ogni stato patrimoniale vengono riepilogati, come attività, tutti i beni patrimoniali, i crediti e le disponibilità liquide di cui si prevede il possesso al termine di ciascuno degli esercizi futuri inclusi nel piano economico e finanziario. Le attività vengono solitamente ripartite in due classi:

1. *attivo fisso* (investimenti a lungo termine) quali immobili, impianti e macchinari, attrezzature, automezzi, software, avviamento, sito Internet, brevetti, licenze, ecc.;
2. *attivo circolante* (investimenti a breve termine), ovvero rimanenze di magazzino, crediti verso clienti e altri crediti a breve termine, disponibilità liquide.

Nelle passività, invece, si raggruppano tutte le fonti di finanziamento che prevedibilmente saranno in corso di utilizzo al termine di ciascuno degli esercizi inclusi nel piano. Tra le passività rientra una sotto-categoria di voci detta Patrimonio netto, che raccoglie le fonti di finanziamento di provenienza interna, ossia messe a disposizione dall'imprenditore o dai soci e che si contrappongono alle altre fonti (di provenienza esterna) che invece rientrano nella categoria dell'indebitamento.

Le passività sono normalmente suddivise in:

- patrimonio netto;
- debiti a lungo termine: mutui agevolati e ordinari, TFR;
- debiti a breve termine verso fornitori, banche, ecc.

8.2 IL BILANCIO

Il *rendiconto finanziario* è un documento in cui una società riassume tutti i flussi di cassa che sono avvenuti in un determinato periodo. In particolare, riassume le fonti che hanno incrementato i fondi liquidi disponibili per la società e gli impieghi che, al con-

trario, hanno comportato un decremento delle stesse liquidità. Deve riassumere:

- l'attività di finanziamento (sia che si tratti di autofinanziamento che di finanziamento esterno);
- le variazioni delle risorse finanziarie causate dall'attività produttiva di reddito;
- l'attività di investimento dell'impresa;
- le variazioni della situazione patrimoniale-finanziaria.

Il rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità mette in evidenza i flussi di cassa, cioè le entrate e le uscite avvenute nell'esercizio che hanno apportato variazioni alla cassa:

liquidità immediata netta = fondo di cassa
+ saldi c/c postali
+ saldi c/c bancari attivi e passivi



La redazione del bilancio ha due obiettivi:

1. rispondere agli obblighi contabili e fiscali previsti dal Codice Civile;
2. mettere a disposizione di operatori esterni e interni all'impresa (fornitori, creditori, risparmiatori, analisti finanziari, Stato, soci, dipendenti) informazioni sull'andamento dell'impresa.

Il bilancio può essere assoggettato o meno a revisione contabile. La disciplina del bilancio è contenuta agli artt. 2423-2435 bis del Codice Civile.

La nota integrativa

Illustra le decisioni prese dagli amministratori dell'impresa nel redigere il bilancio, in modo da favorirne l'intelligibilità, spiegando dettagliatamente le voci inserite nello Stato patrimoniale e nel Conto economico. La Nota integrativa svolge quindi:

1. una funzione descrittiva di voci iscritte nei documenti contabili del bilancio;
2. una funzione esplicativa delle decisioni assunte in sede di valutazione;
3. una funzione informativa e integrativa per quei dati che per la loro natura qualitativa o extracontabile non fanno parte dello stato patrimoniale e del Conto economico.

Le principali aree informative contenute nella Nota Integrativa riguardano:

- criteri di valutazione utilizzati per la redazione del bilancio d'esercizio;
- variazioni intervenute nelle voci dell'attivo e del passivo;
- procedura di ammortamento;
- elenco delle partecipazioni;
- ratei e risconti;
- patrimonio netto;
- area straordinaria e finanziaria;
- imposte differite e anticipate;
- dipendenti, amministratori, sindaci;
- azioni e strumenti finanziari;
- operazioni di locazione finanziaria.

Dopo aver spiegato cos'è il bilancio, continuiamo spiegando cos'è l'analisi di bilancio che mira a comprendere la gestione economica, finanziaria e patrimoniale di un'azienda tramite lo studio del bilancio di esercizio e dei dati da questo ricavabili.

L'analisi può essere di due tipi: statica, basata sullo studio di indici, e dinamica, detta analisi per flussi.

Per analizzare un bilancio occorre effettuare una riclassificazione delle poste.

La riclassificazione del bilancio è l'esercizio di aggregazione delle poste dello Stato patrimoniale e del Conto economico in classi che consentano:

- la confrontabilità di classi di valori omogenee relativamente a differenti esercizi;
- una lettura sintetica e significativa delle poste derivanti dal bilancio civilistico.

Indici

L'analisi di bilancio per indici è una particolare metodologia di analisi mediante la quale i dati del bilancio sono convertiti da valori assoluti in valori relativi. Essa permette di rendere omogenee le grandezze contenute nei bilanci di esercizio allo scopo di:

- individuare l'evoluzione o il trend nel corso del periodo oggetto dell'esame aziendale;
- porre a confronto le previsioni con i consuntivi (raffronto tra budget e bilancio);
- confrontare i risultati ottenuti in passato dalla stessa impresa oppure con altre imprese operanti nello stesso settore di attività (confronti con altre imprese).

Quando devono essere interpretati i risultati di bilancio attraverso gli indici si deve sempre considerare che:

1. ogni indice non ha un significato autonomo;
2. ogni indice deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con gli altri indici ad esso correlati.

Riclassificazione dello stato patrimoniale

Agevola la comprensione della solidità dell'azienda e la coerenza tra le strutture dell'attivo e del passivo. Gli schemi maggiormente utilizzati sono:

- liquidità;
- esigibilità;
- pertinenza gestionale.

Gli indici di bilancio servono a fare delle valutazioni e previsioni, verificando se la nuova iniziativa è correttamente impostata e correggendo eventuali sfasature prima che si verifichino.

L'analisi condotta dagli indici può essere fatta:

- a consuntivo, per cogliere eventuali squilibri in cui è incorsa l'impresa durante l'anno, individuandone le cause;
- a preventivo, per individuare in anticipo le giuste connessioni tecniche, commerciali, economiche e finanziarie, che devono sussistere all'avvio di un'attività.

Gli indici a disposizione sono:

1. *gli indici di solidità*, che misurano la capacità dell'azienda di mantenere una struttura finanziaria e patrimoniale capace di fronteggiare le mutevoli condizioni esterne e che analizzano le correlazioni esistenti tra investimenti e capitali e il grado di indebitamento dell'impresa nei confronti di terzi;
2. *gli indici di redditività*, che cercano di analizzare la redditività dell'azienda e le principali leve che ne guidano la dinamica.

Sono intesi come le capacità della direzione aziendale a trasformare il fatturato, le risorse impiegate e il capitale investito in profitto.

I principali indici di redditività sono:

- ROE
- ROI
- ROS.

ROE (Return on equity - Ritorno sul capitale)

Misura la redditività dei mezzi investiti dal soggetto economico nell'azienda. È dato dal rapporto tra l'utile netto di esercizio e il capitale proprio. Indica il rendimento del capitale proprio. L'indice permette di confrontare investimenti alternativi, non consente di individuare le cause che hanno determinato il risultato e non permette di individuare le azioni che potrebbero permettere un miglioramento delle prestazioni.

ROI (Return on Investment - Ritorno sull'investimento)

È dato dal rapporto tra reddito operativo e capitale investito. Misura la remunerazione globale dei mezzi complessivamente investiti nell'azienda, ossia individua la capacità della gestione a produrre un risultato destinato a remunerare entrambe le categorie di conferenti mezzi finanziari (a titolo di credito e a titolo di proprietà). Definisce il tasso di redditività del capitale investito nella gestione caratteristica. Il confronto con il tasso di interesse pagato sui finanziamenti ottenuti permette di apprezzare l'opportunità economica dell'attività esercitata e assume un ruolo di primo piano nelle relazioni che si istituiscono tra redditività del capitale proprio e onerosità dell'indebitamento.

ROS (Return On Sales - Ritorno sulle vendite)

È dato dal rapporto tra reddito operativo e i ricavi netti di vendita. Indica la redditività

delle vendite e fornisce utili indicazioni sull'efficacia delle politiche di vendita.

Il ROS rappresenta il reddito operativo medio per unità di ricavo. Tale rapporto esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità remunerativa del flusso dei ricavi.

Infine ecco un elenco delle diverse tipologie di gestione.

- *la gestione caratteristica o tipica*, che comprende tutte quelle voci inerenti i processi di acquisizione, trasformazione, vendita dei prodotti o dei servizi che caratterizzano l'attività aziendale;
- *la gestione atipica o complementare* o accessoria, che ha per oggetto tutte quelle attività svolte con continuità, ma estranee alla gestione tipica dell'azienda;
- *la gestione finanziaria*, che è rappresentata dai costi e dai ricavi collegati alla struttura finanziaria e degli investimenti aziendali, ossia dagli oneri e dai proventi di natura finanziaria;
- *la gestione straordinaria*, che ha per oggetto quelle operazioni generalmente prive della caratteristica della continuità che determinano componenti reddituali non attribuibili alle combinazioni produttive dell'esercizio;
- *la gestione fiscale* riguarda l'insieme dei rapporti che intercorrono tra l'azienda e l'erario.



Glossario

A

Ammortamento

Si indica con questo termine la ripartizione del costo di un investimento pluriennale materiale o immateriale, lungo tutto il periodo di utilizzo, tramite l'imputazione di quote del costo totale del bene a ognuno degli esercizi in cui lo stesso bene viene utilizzato.

Uno dei procedimenti più semplici per calcolare l'ammortamento è quello di dividere il costo dell'immobilizzazione (es. 1.000 Euro) per la durata prevista della stessa (es. 5 anni). In questo caso la quota di ammortamento sarà pari a $1000/5=200$ Euro.

Analisi Fattoriale

È una tecnica statistica che permette di ottenere una riduzione della complessità del numero di fattori che spiegano un fenomeno. Si propone quindi di determinare un certo numero di variabili latenti più ristretto e riassuntivo rispetto al numero di variabili di partenza.

Area strategica di affari (ASA)

Costituisce l'area del mercato nel quale l'impresa decide di operare. La definizione del business deriva dalla scelta dei bisogni che si desidera soddisfare, dei clienti che si intendono servire – scelti tra tutti coloro che manifestano quei bisogni - e della tecnologia che si intende utilizzare per erogare il servizio o per produrre il bene capace di soddisfare quei bisogni. L'impresa può peraltro scegliere di operare in una o

più aree di business, sia all'inizio che nel corso della propria attività.

Audience

Insieme di tutti coloro che vengono raggiunti da un messaggio pubblicitario, da un mezzo o da uno strumento di comunicazione: in termini tecnici, a proposito della televisione e della radio, la popolazione in ascolto di un'emittente in un preciso periodo di tempo. I due riferimenti (popolazione e lasso di tempo) sono essenziali per poter correttamente valutare un'audience: essa infatti può essere commisurata a un quarto d'ora, a un'ora, a una settimana e così via.

B

Barriera all'entrata

Difficoltà per un'impresa a entrare in un nuovo settore. Le barriere all'ingresso possono essere relative a: superamento di vincoli o ottenimento di licenze, brevetti, autorizzazioni, ecc.; investimenti monetari particolarmente onerosi, possesso di particolari requisiti (si veda il settore creditizio), la difficoltà di accesso ai canali distributivi ecc.

Barriera all'uscita

Difficoltà per un'impresa a uscire da un determinato settore. Un settore presenta elevate barriere all'uscita in tutti quei casi in cui dismettere l'attività d'impresa risulta particolarmente oneroso. Le difficoltà maggiori sono con-

nesse soprattutto allo scioglimento degli impegni contrattuali con fornitori, clienti e creditori, al recupero degli investimenti effettuati, al rispetto di vincoli posti dalle autorità.

Bilancio d'esercizio

È un documento contabile, redatto dagli amministratori alla fine di ogni periodo amministrativo, che determina il risultato economico d'esercizio (reddito) e rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa alla fine del medesimo. I documenti che devono essere redatti sono: lo Stato patrimoniale, il Conto economico, la Nota integrativa e la Relazione sulla gestione. Altro documento giudicato di complemento è il rendiconto finanziario.

Bisogno

Si manifesta quando si ha la percezione di una mancanza, di un'area critica. Il bisogno è un concetto base del marketing perché da esso deriva il desiderio, che invece, è costituito dall'individuazione di qualcosa (un prodotto o un servizio) di specifico che sia capace di soddisfare un bisogno. I bisogni, secondo Maslow, possono essere ordinati gerarchicamente in una rappresentazione piramidale, in cui alla base ci sono i bisogni indispensabili alla sopravvivenza, poi quelli legati al rapporto con gli altri e infine quelli legati alla crescita personale. Partendo dalla punta della piramide e procedendo verso la base abbiamo: *bisogni di autorealizzazione* (sviluppo e realizzazione di se stessi), *bi-*

sogni di stima (autostima, riconoscimento, status e stile), *bisogni sociali* (senso di appartenenza, amore), *bisogni di sicurezza* (sicurezza, protezione), *bisogni fisiologici* (fame, sete, coprirsi dal freddo).

Break even analysis o analisi del

punto di pareggio

È detta anche Analisi Costi-Volume-Profitto e serve a determinare il cosiddetto punto di pareggio (BEP=Break Even Point), ossia il volume di produzione e di vendita in corrispondenza del quale vengono coperti tutti i costi variabili di prodotto e tutti i costi fissi di periodo. A tale livello non c'è utile, né perdita. Ogni unità venduta in meno genera una perdita, mentre ogni unità in più genera profitto.

Budget

È il principale strumento di controllo del sistema aziendale, inteso come pianificazione, programmazione e controllo dell'attività, ovvero come il processo formale attraverso il quale sono definiti gli obiettivi aziendali, l'impegno e l'allocazione delle risorse. È volto a stimare le entrate e le spese dell'intero esercizio dell'impresa in un breve periodo.

Business Plan

È una rappresentazione degli obiettivi e del modello di business di un'attività d'impresa. Viene utilizzato sia per la pianificazione e gestione aziendale che

per la comunicazione esterna, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori.

C

Campione

È costituito da una parte finita del mercato obiettivo che può essere raggiunta per testare la reazione ad una particolare attività dell'impresa. Un campione è affidabile quando sottoposto ad un'azione dell'impresa rende, in scala, il comportamento del mercato obiettivo.

Canale distributivo

È composto da tutti coloro che acquisiscono la proprietà della merce nel suo trasferimento dal produttore all'utilizzatore finale. I canali diretti sono composti da produttore e da consumatore finale, quelli indiretti comprendono la presenza di uno (canale breve) o più intermediari a cascata (canale lungo).

Capitale circolante

Indica l'insieme delle voci comprese tra le attività correnti in continua rotazione per effetto del ciclo acquisti-produzione-vendita dell'azienda.

Comprende le liquidità immediate (cassa, c/c bancari attivi), le liquidità differite (crediti verso clienti) e le disponibilità (scorte).

Capitale proprio

Si intende l'ammontare di capitale che viene investito nell'impresa (indi-

duale o società) e che, come tale, è sottoposto a due tipi di rischio: la mancata remunerazione (non è detto, infatti, che dall'investimento in un'azienda derivino dei guadagni); il mancato rientro del capitale proprio investito, ovvero la perdita del denaro personalmente immesso nell'attività imprenditoriale.

Capitale sociale

Nelle società di capitali indica l'ammontare dei conferimenti sottoscritti e versati dai soci nel momento della costituzione della società. Le eventuali successive variazioni del capitale sociale sono deliberate dall'assemblea dei soci o degli azionisti.

Capitale di terzi

Capitale fornito da chi si limita a finanziare l'impresa, senza concorrere al rischio imprenditoriale (come le banche o l'ente finanziatore, ad esempio). Tali somme, infatti, pur figurando nel bilancio, non conferiscono al soggetto finanziatore poteri decisionali o titolarità nella gestione e nella ripartizione degli utili, ma gli garantiscono la remunerazione - secondo le modalità fissate nel contratto di finanziamento - e la restituzione totale del capitale prestato.

Cluetrain Manifesto

Rappresenta una raccolta di 95 tesi (o assiomi) lanciate in rete nel 1999 da alcuni esperti di comunicazione, che avvertivano l'onda del cambiamento

messo in moto da internet, soprattutto nell'ambito del rapporto fra mercati e imprese. Si ritiene che i mercati online si stiano organizzando da soli molto più rapidamente delle aziende che tradizionalmente li rifornivano; diventano più informati, più intelligenti e più esigenti rispetto alle qualità che invece mancano nella maggior parte delle aziende. L'obiettivo del manifesto è una vera e propria riforma del linguaggio con cui le aziende comunicano nell'era di Internet.

Cluster

È la nicchia entro cui alcune variabili si muovono in relazione tra loro. Un cluster di un'impresa di commercio di elettronica di consumo potrebbe essere composto dai potenziali clienti aventi un insieme di caratteri ritenuti significanti, ad esempio: più di 40 anni, reddito medio alto, passione per l'elettronica. Più in generale, un dato appartiene a un certo cluster quando esiste una relazione tra lo stesso e i caratteri degli altri dati appartenenti al cluster.

Cluster Analysis

È l'attività di analisi mediante la quale vengono individuate le relazioni esistenti tra due o più variabili.

Competenze distintive

Rappresentano le caratteristiche intrinseche e salienti di un'impresa (attitudini, abilità, conoscenze commerciali e

scientifiche), configurabili come qualità speciali che permettono alla stessa di essere più competitiva in un aspetto tecnico o organizzativo, e che di norma sono affidate ad un certo numero manager e specialisti. Esse non sono facilmente imitabili. Le core competencies sono un sottoinsieme dell'esperienza dell'azienda, che in maniera orizzontale attraversa le funzioni e pervade l'organizzazione di un valore aggiunto che caratterizza e, appunto, distingue l'azienda dalle altre.

Conto economico

Schema sintetico che mette in evidenza la situazione economica dell'impresa attraverso l'indicazione dei costi sostenuti e dei ricavi ottenuti in un determinato periodo.

Core business

Area d'attività principale, fondamentale, che caratterizza l'impresa e sulla quale essa focalizza la maggior parte dei propri sforzi.

Costo fisso

Costo che si mantiene costante anche in presenza di variazioni delle quantità prodotte e vendute. Sono tipicamente costi fissi gli ammortamenti, il personale amministrativo, i costi di ricerca e tutte le spese generali dell'impresa.

Costo variabile

Costo che dipende dal volume di produzione realizzato. Sono costi varia-

bili, ad esempio, il costo dei materiali utilizzati nella produzione, delle prestazioni dei lavoratori terzi, delle provvigioni per i venditori, dei costi di trasporto e assicurazione dei beni venduti ecc.

Credito

Un ammontare di denaro di cui l'azienda è creditrice nei confronti dei clienti e che deriva dal concedere forme di pagamento dilazionate rispetto all'emissione della fattura attiva.

Cross selling

Metodo di vendita incrociata che individua ed associa beni e servizi complementari o abbinabili a quello richiesto o acquistato dal cliente.

Customer Satisfaction

Rappresenta l'obiettivo principale dell'azienda orientata al marketing, i cui sforzi tendono allo sviluppo di una relazione di qualità con la clientela e alla sua conseguente fidelizzazione.

D

Debito

Somma di denaro che l'impresa deve dare a un creditore (es: fornitore) e che deriva dall'aver ottenuto forme di pagamento dilazionate rispetto al ricevimento della fattura passiva.

Differenziazione

Questa strategia, con il connesso vantaggio di differenziazione, è la capacità dell'impresa di imporre un price premium per i propri prodotti superiore ai costi sostenuti per differenziarli, cioè dotarli di caratteristiche uniche che abbiano un qualche valore per i propri clienti al di là della semplice offerta di un prezzo basso.

Domanda

È la quantità richiesta dal mercato e dai consumatori di un certo bene o servizio, dato un determinato prezzo e quanto spenderebbero se tale prezzo variesse.

E

Elasticità della domanda

L'elasticità della domanda esprime la variazione che subisce la domanda di un certo prodotto/servizio al variare del suo prezzo. Molto spesso l'elasticità della domanda è legata all'esistenza di prodotti sostitutivi, ad esempio la sostituibilità tra due prodotti simili come il burro e la margarina.

Emittente

È chi avvia un processo comunicativo, la fonte delle informazioni, che codifica in un messaggio. Rappresenta uno dei due elementi fondamentali del processo comunicativo.

Esercizio

Periodo amministrativo a cui si riferi-

scono le rilevazioni contabili di un'azienda. In genere si estende dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno.

F

Feedback

La sequenza delle interazioni tra due individui non è mai di tipo lineare, ma circolare, essendo ogni singolo messaggio influenzato dalla reazione del destinatario. Il feedback consente di adattare i successivi messaggi alle caratteristiche dell'ambiente, del contesto o dell'interlocutore. Può essere positivo o negativo, andando a causare di volta in volta variazioni degli equilibri precedenti.

Fidelizzazione

L'insieme delle azioni di marketing volte al mantenimento della clientela già esistente, che rappresenta la prima linea di difesa di ogni azienda. Il miglior modo per aumentare la fidelizzazione consiste nel realizzare un elevato grado di soddisfazione che, a sua volta, si traduce in un elevato tasso di fedeltà.

Focalizzazione

Questa strategia può essere orientata ai costi oppure alla differenziazione. Nel primo caso, un'impresa mira al perseguimento di un vantaggio di costo limitatamente a uno o a pochi segmenti del mercato. Nel secondo caso, la focalizzazione è indirizzata alla differenziazione, cioè consiste nell'identificare un

segmento di clientela particolarmente sensibile alla qualità. I rischi connessi a tale strategia derivano dal fatto che la nicchia prescelta non sia sufficientemente ampia da consentire alle imprese di operare con efficienza o che le imprese che operano con un vasto raggio di azione riescano, con aggiustamenti marginali ai loro prodotti, a soddisfare le esigenze di tale nicchia.

Fondo ammortamento

Le immobilizzazioni sono costi pluriennali, il cui importo va ripartito su tutti gli esercizi che utilizzano il bene. Il fondo ammortamento accumula, esercizio dopo esercizio, le quote di ammortamento delle varie immobilizzazioni.

G

Gestione caratteristica

Area gestionale che inerisce le azioni svolte dall'impresa in relazione alla propria attività specifica o tipica e alla cui realizzazione sono finalizzati i processi di produzione\erogazione.

Gestione extra-caratteristica

Area gestionale che inerisce le azioni svolte dall'impresa in relazione ad attività non tipiche, a carattere straordinario, e fa riferimento ai ricavi finanziari, ai ricavi straordinari e patrimoniali, agli oneri finanziari, ai costi straordinari e patrimoniali, alle imposte e alle tasse.

I**Immobilizzazione immateriale**

Bene d'investimento immateriale che garantisce la propria utilità all'interno dell'impresa per più anni (es. software).

Immobilizzazione materiale

Bene d'investimento materiale che garantisce la propria utilità all'interno dell'impresa per più anni (es. attrezzature, impianti).

Impresa

Sotto il profilo giuridico, è un'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi: ciò è quanto si desume dalla definizione di imprenditore fornita dal Codice civile con l'art. 2082. Per quanto riguarda invece la scienza ragionieristica, l'impresa è un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento di bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza.

J**Just in time**

È la tecnica di produzione con la quale si tende a ridurre al minimo la quantità delle scorte presso l'azienda. Le imprese che applicano il just in time ordinano le forniture e avviano la

produzione di pari passo all'arrivo degli ordini dei prodotti finiti.

L**Leadership di costo**

Capacità dell'impresa di offrire prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti a un prezzo minore. Tale strategia è tipica di settori in cui i prodotti sono fortemente standardizzati e la concorrenza agisce soprattutto sul prezzo. Rischi connessi: mutamenti tecnologici, che possono annullare i vantaggi precedenti; bassi costi di apprendimento per le imprese esterne al settore; incapacità di innovare, poiché ci si concentra solo sul contenimento dei costi; aumento generale dei costi.

M**Marketing mix**

Combinazione delle leve di marketing a disposizione dell'impresa. Riguarda tipicamente le decisioni relative al prodotto, al prezzo, alla comunicazione ed ai canali di distribuzione. L'insieme delle leve di marketing viene spesso indicato con la sigla "4P" dalle iniziali dei nomi inglesi di ciascuna delle leve (Product = Prodotto; Price = Prezzo; Promotion = Comunicazione; Place = Distribuzione).

Marketing plan

Documento che determina organica-

mente l'attività di marketing di un'azienda e la vita dei singoli prodotti o servizi in un certo periodo di tempo (normalmente 1 anno, con proiezioni a 3 anni). Il piano di marketing è basato sull'analisi della situazione presente e futura, su obiettivi, strategie e risorse.

Matrice SWOT

Strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (strengths), di debolezza (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats) per un progetto, allo scopo di capire quali decisioni prendere per raggiungere un determinato obiettivo. L'analisi riguarda l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione.

Medium

Mezzo di comunicazione attraverso cui è possibile diffondere un messaggio a una pluralità di indistinti e diffusi destinatari.

Mercato

Luogo (anche in senso non fisico) deputato all'effettuazione degli scambi economici del sistema economico di riferimento, è definito come il punto di incontro della domanda e dell'offerta.

Mercato potenziale

Il mercato potenziale è costituito da tutti i soggetti che sono potenzialmente interessati a un prodotto/servizio e se ne possono permettere l'acquisto.

Messaggio

Si riferisce al testo e al contenuto di una comunicazione tra un emittente e un destinatario. Può essere scritto (cartaceo o telematico), ma anche vocale. Tutti i messaggi vengono trasferiti attraverso varie tipologie di canali.

Mutuo passivo

La passività derivante da un debito finanziario a lungo termine; ha un piano di rientro concordato (tramite rate) tra l'istituto finanziario e l'impresa.

O

Offerta

Quantità di un certo bene o servizio che viene messa in vendita in un dato momento a un dato prezzo.

P

Packaging

Involucro, confezione di un prodotto. Oltre alla veste grafica della confezione, il packaging si occupa di definire le misure, i materiali, gli imballaggi adatti ai vari clienti (distributori, dettaglianti, utenti finali). Il packaging è una forma di comunicazione importante, poiché interviene sull'aspetto fisico del prodotto e a volte anche sulle modalità del suo utilizzo, come nel caso di confezioni dotate di particolari meccanismi di apertura e di accesso del prodotto.

Posizionamento

Insieme delle iniziative volte a definire le caratteristiche del prodotto e dell'impresa e a impostare il marketing-mix più adatto per attribuire una certa posizione al prodotto nella mente del consumatore.

Processo comunicativo

Modalità attraverso la quale si ha uno scambio di informazioni tra un emittente e un ricevente.

Promozione

Tecnica che mira all'incremento delle vendite di un prodotto prospettando al consumatore vantaggi di vario tipo, non intrinseci al prodotto stesso: gadget, concorsi, raccolte punti, riduzioni del prezzo, facilitazioni di vario tipo, ecc.

Pubbliche relazioni (PR)

Attività di comunicazione dell'impresa, attuata di solito con l'ausilio di professionisti specializzati, tendente, attraverso contatti con persone di una qualche influenza, a ottenere un ambiente positivamente predisposto all'impresa e ai suoi prodotti. Gli obiettivi più comuni delle PR sono l'ottenimento di articoli redazionali e di citazioni nei mass media, la partecipazione dell'impresa a iniziative importanti, gli incontri con opinion leader e con i rappresentanti delle istituzioni nonché, tutte le forme di cortesia tendenti ad attribuire all'impresa connotati di gradevolezza e correttezza.

Pubblicità

Attività di comunicazione realizzata da un'azienda attraverso l'acquisizione a pagamento di spazi pubblicitari sui mezzi di comunicazione, al fine di ottenere la preferenza rispetto ai propri prodotti/servizi.

Q**Qualità**

L'insieme delle caratteristiche di un prodotto/servizio che gli conferiscono la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite.

Quota di mercato

Rapporto tra le vendite di un'azienda e il totale delle vendite realizzate in un determinato settore. È una misura della capacità competitiva di un'azienda nel mercato in cui opera.

R**Redditività**

Percentuale di guadagno percepita dai soci che hanno investito nel capitale dell'azienda denaro o beni. L'indicatore di redditività è il ROE (return on equity=redditività del capitale proprio), che è il risultato del rapporto tra l'utile netto dell'esercizio e il capitale proprio.

Ricevente

Chi riceve e accoglie il messaggio, lo decodifica, lo interpreta e lo com-

prende. Rappresenta uno dei due elementi fondamentali del processo comunicativo.

Rigidità della struttura dei costi

La struttura dei costi è rigida quando gli investimenti principali sono destinati a immobilizzazioni. Un esempio di struttura dei costi rigida si ha nel settore siderurgico, in cui i costi di approvvigionamento e realizzazione degli impianti sono predominanti rispetto ai costi di marketing.

Riserve

Il valore accumulato dei redditi netti (sin dalla data di costituzione dell'azienda), non distribuiti sotto forma di dividendo tra i soci dell'impresa.

S

Scambio

In economia, il dare un bene/servizio in cambio di un bene/servizio che non si possiede. Lo scopo di ogni scambio è soddisfare i bisogni delle parti.

Segmentazione

Suddivisione del mercato in sottoinsiemi (segmenti) omogenei di consumatori secondo determinati parametri (demografici, comportamentali ecc.). Scopo della segmentazione è quello di individuare parte del potenziale di mercato che, per la sua omogeneità, può essere considerato obiettivo raggiungibile da particolari combinazioni del marketing mix. In ambito pubblicitario per

segmentazione si intende l'insieme delle possibilità di raggiungere una o più categorie di utenti ben identificati, durante le campagne pubblicitarie o di comunicazione.

Slogan

È un'antica parola gaelica che significa grido di guerra. È la frase iniziale dell'annuncio pubblicitario che sintetizza il messaggio. Deve attirare l'attenzione con idee divertenti, giochi di parole, frasi ad effetto, presentando e sintetizzando creativamente il contenuto dell'annuncio o dell'intera campagna.

Stato patrimoniale

Prospetto che mette in evidenza la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda; è composto da due sezioni: l'attivo, che riporta l'insieme degli investimenti fatti dall'azienda, e il passivo, che riporta tutte le fonti di finanziamento che sono servite a realizzare gli investimenti stessi.

Strategia

È la determinazione dei fondamentali fini e obiettivi di lungo termine di un'impresa, nonché l'adozione delle linee d'azione e l'allocatione delle risorse necessarie per il conseguimento di tali fini.

T

Target

Termine inglese che significa bersaglio. In generale indica il segmento di mercato obiettivo di un'azione di marketing. È composto dal gruppo di clienti che si vuole raggiungere con le proprie politiche di marketing. Nel linguaggio pubblicitario il target è la categoria di clienti per cui il prodotto è stato pensato e creato.

V

Vantaggio competitivo

Può definirsi come ciò che costituisce la base delle performance superiori registrate dall'impresa, solitamente in termini di profittabilità, rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine.

Il vantaggio competitivo è influenzato da cambiamenti endogeni, ovvero interni all'azienda, e dalla capacità dell'azienda di reagire e anticipare i cambiamenti esogeni, esterni alla stessa.

Vendita continuity

È un metodo di vendita che punta a mantenere con il cliente un rapporto commerciale duraturo basato sul riacquisto nel tempo dello stesso prodotto, di edizioni successive o prodotti accessori.

Bibliografia

Balistrì A., Mania R., Orioli A., *Mettersi in proprio : come scegliere il tipo di impresa, quali sono le leggi di incentivazione, una rassegna di buone idee*, Milano, *Il Sole 24 Ore*, 1998

Borello A., *Il Business Plan*, Milano, McGraw-Hill, 2003

Carlesi A., Angelici A., Mariani G., *Il finanziamento degli investimenti innovativi nelle piccole e medie imprese. Profili teorici e casi di costruzione del business plan*, Torino, Giappichelli, 1999

De Stefanis C., *Prontuario delle società di persone, di capitali, impresa individuale*, Roma, Buffetti Editore, 2003

Guatri E., Marinelli C., *Costruire il business plan*, Milano, IPSOA, 2002

Guazzetti E., *Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2001

Johnson R., *Il perfetto business plan*, Milano, Lupetti, 1999

Martinelli F., Martinelli L., *La società a responsabilità limitata*, Milano, *Il sole 24 Ore*, 2007

Mogorovich S., *L'impresa artigiana. Costituzione. Adempimenti fiscali. Obblighi contabili*, Milano, *Il Sole 24 Ore Pirola*, 2000

Mosconi R., *La piccola società cooperativa. Costituzione. Adempimenti contabili e fiscali. Formulario*, Milano, *Il Sole 24 Ore Pirola*, 2000

Mosconi R., *La società cooperativa. Adempimenti civilistici, contabili e fiscali. Classificazione delle cooperative. Formulario*, Milano, *Il Sole 24 Ore Pirola*, 2004

Naftali J., Naftali L., *Progetta il tuo futuro. Idee per un lavoro su misura*, Milano, Mondadori, 1998

Pacenti G. C., *Imprenditori si nasce o si diventa? Il percorso per verificare le proprie idee imprenditoriali e sviluppare un'attività di successo con i consigli di 15 famosi imprenditori*, Milano, Franco Angeli, 2000

Pagamici B., *Le agevolazioni finanziarie per lo sviluppo delle imprese. Come ottenere gli incentivi della Legge 488/92: 500 risposte ai problemi applicativi della norma*, Milano, Franco Angeli, 2001

Passerini W., *Trenta idee per mettersi in proprio*, Milano, Zelig, 1999

Pinson L., Jinnett J., *Il business plan. Come prepararlo e presentarlo. Con esempi di moduli e prospetti*, Milano, Franco Angeli, 2002

Propersi A., Rossi G., *Le società di persone*, Milano, *Il Sole 24 Ore Pirola*, 2005

Vascon M., *Voglio mettermi in proprio! : burocrazia, società, finanza e obiettivi*, Bussolengo, Demetra, 1996

Zerbini N., *PMI. Gli strumenti a sostegno dello sviluppo locale*, Milano, *Il sole 24 Ore*, 1999



BIC Lazio SpA
Numero Verde 800 280 320
www.biclazio.it



L'Europa alla portata della vostra impresa