



ALTA FORMAZIONE  
altaformazioneinrete.it

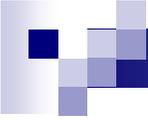


**CORSO DI SPECIALIZZAZIONE**  
**SPECIALISTA IN RICERCHE E MANAGEMENT**  
**DELL'ARCHEOLOGIA DEL PAESAGGIO**  
**I.D. 7131**

**MODULO**  
**“Organizzazione e gestione d’impresa”**

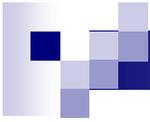
Unità didattica 10.2

Docente: Prof.ssa Angela Carcaiso



## *CONSIGLI PER UN EFFICACE B.P.*

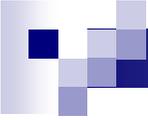
- **Descrivere in modo molto preciso l'attività**, il management, i prodotti e servizi che si vogliono offrire;
- **Presentare un'analisi di mercato accurata**, sottolineando la conoscenza dei bisogni e delle esigenze dei clienti obiettivo e mostrare, al contempo, un quadro chiaro di come si muovono i concorrenti all'interno del mercato;
- Un'**analisi patrimoniale** dettagliata e un'**analisi finanziaria** con dati previsionali **non troppo aggressivi** renderà **più credibile** il business plan;
- Una corretta **“Pianificazione Strategica”**, aumenterà le probabilità che gli investitori approvino il progetto.



## *GLI ORIENTAMENTI COMUNITARI*

L'Unione Europea ha tra i suoi obiettivi quello di diffondere l'uso del piano d'impresa come metodologia di analisi e di previsione, in particolar modo a fronte di agevolazioni finanziarie che utilizzano fondi pubblici.

In questo senso, ormai in Italia tutte le leggi agevolative, da quelle nazionali a quelle regionali, non solo consigliano, ma pretendono la redazione del business plan.



## ***REQUISITI DI UN IMPRENDITORE DI SUCCESSO***

Un imprenditore di successo deve possedere:

- Una solida formazione di base;
- Capacità di estendere buone relazioni sociali, (partecipazione, motivazione e massima considerazione di clienti e risorse umane);
  - Leadership;
  - Flessibilità operativa;
  - Capacità di integrazione;
  - Immaginazione e problem solving;
- Orientamento al cambiamento, alla crescita e alla indipendenza;
  - Fiducia in sé;
  - Desiderio di responsabilità;
- Capacità di valutazione nonché di assunzione del rischio.



## *IL MARKETING MIX*

Le quattro variabili fondamentali del marketing mix sono:

- *Prodotto;*
- *Prezzo;*
- *Promozione;*
- *Distribuzione.*



## *IL PRODOTTO*

**Occorrerà fornire ed indicare:**

- una descrizione tecnica e fisica del prodotto/servizio;
- lo stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto (idea, progetto, prototipo);
- le principali linee di attività;
- le funzioni d'uso (ed, in particolare, i vantaggi per il cliente);
- le tecnologie produttive utilizzate;
- le materie prime impiegate.



## *IL PREZZO*

Il prezzo costituisce sicuramente un'importante leva di marketing e, a tal fine, si possono adottare diverse strategie basate su diversi livelli di prezzi.

I principali parametri per la definizione del prezzo sono:

- il valore percepito dal cliente;
- il prezzo praticato dalla concorrenza per prodotti simili;
- i costi di produzione aziendali;
- i costi di distribuzione;
- le strategie di penetrazione del mercato.



## *LA PROMOZIONE*

L'attività promozionale ha lo scopo di comunicare al cliente potenziale l'esistenza del prodotto e le modalità per ottenerlo.

La forma di promozione ed il mezzo utilizzato vanno scelti in funzione della natura del prodotto, del target di clientela, degli obiettivi di vendita e di marketing, delle risorse finanziarie.

L'insieme di strumenti a disposizione (communication mix) è costituito da:

pubblicità, promozioni vendite, relazioni pubbliche, marketing diretto, la forza vendita (diretta ed indiretta).



## *LA DISTRIBUZIONE*

La scelta dei canali di distribuzione sarà influenzata dalla natura del nostro mercato e dai costi e benefici connessi all'utilizzo di ciascun canale.

L'attenzione va rivolta a diversi aspetti:

- canali distributivi - canali lunghi e corti;
- bisogni del cliente e sue modalità di acquisto;
- time to market, che misura la tempestività dell'azienda; nell'immettere sul mercato i prodotti che sono richiesti;
- concentrazione e internazionalizzazione;
- potere negoziale;
- tendenze.



# *IL CONCETTO DI QUALITA'*

## *Qualità Verticale:*

Qualità intesa come livello / fascia di mercato (prodotti destinati a segmenti di domanda differenti);

## *Qualità orizzontale:*

Qualità intesa come differente capacità di risposta (sotto diversi aspetti) di prodotti che si confrontano rispetto ad esigenze e consumatori dello stesso segmento.



## *CUSTOMER SATISFACTION*

Le ipotesi di base per lo studio e la misurazione della soddisfazione del cliente sono relativamente semplici:

*La soddisfazione è funzione del realizzarsi di aspettative e/o della loro disconferma;*

I consumatori giudicano i prodotti sulla base di un insieme limitato di attributi, alcuni dei quali sono importanti nel determinare la soddisfazione; altri, in quanto considerati requisiti essenziali, determinano insoddisfazione se inferiori alle aspettative.



## ***BUSINESS PLAN COME STRUMENTO PREVENTIVO***

Una buona struttura del business plan, che sia esaustivo, chiaro e dettagliato spesso diventa l'elemento decisivo per il successo dell'iniziativa.

Tuttavia, occorre considerare che un progetto nasce da previsioni che, per quanto attendibili, sono sempre suscettibili di verifica nei fatti.

Lo sviluppo del progetto sarà solo il primo passo per realizzare l'idea imprenditoriale che richiederà motivazione e costante impegno, e lo sforzo progettuale sarà poco efficace se non verrà poi seguito “sul campo” da una corretta gestione e verifica dei risultati, onde attuare in anticipo tutte le eventuali azioni correttive utili al conseguimento dei risultati previsti.

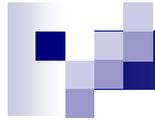
## *PIANIFICARE PER CONTROLLARE*

- Dal controllo di gestione orientato al passato occorre spostarsi verso un sistema orientato prevalentemente al futuro. Infatti, in un ambiente competitivo, soggetto a forti turbolenze, i sistemi tradizionali di contabilità (generale, analitica e industriale) si trovano a fornire unicamente informazioni su accadimenti ormai passati e, pertanto, in ritardo con le evoluzioni in atto.
- Oggi, qualsiasi PMI - ha bisogno di anticipare, per quanto possibile, gli svolgimenti futuri della gestione, predisponendo idonee contromisure verso le conseguenze potenzialmente negative di determinati eventi.
- Di qui, l'esigenza di pianificare lo sviluppo e di creare un sistema flessibile di budgeting .



## *I SISTEMI DI CONTROLLO*

- I Sistemi di Controllo di Gestione sono quei complessi meccanismi che permettono di tenere sotto controllo l'andamento dell'impresa attraverso una semplice ma completa rappresentazione dei dati al momento giusto, con tutti gli elementi che individuano i centri di costo e di ricavo, i processi e le responsabilità aziendali.
- La costruzione di un insieme efficace di strumenti di raccolta dei dati ex post e di pianificazione, deve essere flessibile e pratico, e permettere all'imprenditore di pianificare, controllare e decidere.



## *GLI OBIETTIVI DEL CONTROLLO*

Gli strumenti di controllo gestionale devono garantire:

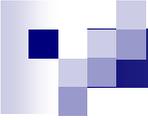
- *Tempestività;*
- *Essenzialità ;*
- *Efficacia;*
- *Immediatezza;*
- *Personalizzazione;*
- *Flessibilità nel tempo.*



# *ANALISI DEI RISULTATI E CALCOLO DEGLI SCOSTAMENTI*

Grazie all'analisi dei dati consuntivi ed al calcolo degli scostamenti con i dati preventivi, sarà possibile:

- Evidenziare le performance storiche;*
- Spiegare gli impatti economico-finanziari di eventi straordinari;*
- Creare una base di riferimento su cui costruire le proiezioni future.*



# *LA FUNZIONE DEL BUDGET*

Il budget è lo strumento fondamentale per l'orientamento al futuro dell'attività di direzione.

Il budget non è una previsione fine a sé stessa, ma un **programma razionale d'azione**, in cui vengono definiti:

- gli obiettivi che si vogliono, o si devono raggiungere, coerentemente alla strategia competitiva aziendale (**che cosa?**);
- le azioni che si reputano necessarie a raggiungere tali obiettivi (**come?**);
- la distribuzione temporale di tali azioni (**quando?**);
- la responsabilità delle persone che dovranno agire (**chi?**) e il relativo sistema di incentivi.



## *ELABORAZIONE DEI BUDGETS*

I singoli budgets sono elaborati in forma analitica, mensilizzata, per consentire la tempestiva analisi "in progress" delle cause degli scostamenti.

In tal modo si potranno individuare inefficienze relative non solo all'azienda nel suo complesso, ma anche quelle relative alle singole funzioni, evidenziando variazioni di prezzo, di quantità, o di mix.



## ***BUDGET COME STRUMENTO DI MOTIVAZIONE***

**Il budget, oltre che strumento di controllo economico e finanziario, assume il ruolo di fase del più ampio processo di pianificazione strategica e svolge una fondamentale funzione motivazionale nei confronti di tutta l'organizzazione aziendale.**

**Infatti, attraverso il budget, tutto il personale viene reso partecipe degli obiettivi aziendali ed è responsabilizzato al relativo conseguimento.**



## *CENNI SUI METODI DI CALCOLO DEI COSTI*

La metodologia da utilizzare nel calcolo dei costi, sia che si tratti di costi di prodotto, sia che si tratti di costi riferiti ad altri oggetti di calcolo (divisioni, unità di business, centri di responsabilità, attività, processo...) prevede tre scelte:

- Direct Costing;
- Full Costing;
- Activity Based Costing.



## ***DIRECT COSTING***

I sistemi di "direct costing" sono gli unici a fornire informazioni oggettive. Infatti, considerano solo i componenti di costo (variabili e fissi specifici) attribuibili ai prodotti con certezza.

Un prodotto si può definire economicamente conveniente quando:

- E' positivo il 1° margine di contribuzione unitario;
- I volumi di vendita del prodotto consentono di coprire gli eventuali costi fissi specifici e da contribuire alla copertura di parte dei costi fissi comuni (2° margine di contribuzione positivo).



## ***FULL COSTING***

Nei sistemi di "full costing", le scelte del grado di "pienezza" e delle basi di ripartizione comportano sempre elevati livelli di soggettività.

Nella maggior parte delle decisioni di gestione operativa (di breve periodo) le informazioni di costo pieno possono essere addirittura fuorvianti.

La scelta del "full costing" può consentire di manipolare le informazioni aziendali, adattandole ad uno scopo (nascondere o enfatizzare determinati risultati).



## *ACTIVITY BASED COSTING*

Fermo restando che il "prezzo" lo fa il mercato, l'Activity based costing fornisce indicazioni utili a definire le politiche di "pricing" dei prodotti.

L'"Activity based costing" ha il pregio di fornire indicazioni sulle "cause" dei costi, poiché rispecchia il livello di complessità gestionale causato dai diversi prodotti.

Tale metodo, pertanto, è utile per i progetti di miglioramento dell'efficacia / efficienza dei processi aziendali. Infatti, esso fornisce indicazioni su come controllare/ridurre il costo delle attività aziendali.



## *CONSIGLI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE*

Non esistono sistemi di controllo di gestione universalmente validi ed applicabili a qualsiasi azienda.

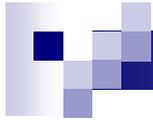
Pertanto, è necessario progettare un sistema “**ad hoc**” per ogni specifica realtà d’impresa, sulla base dell’individuazione dei “**fattori critici**” che ne condizionano il successo competitivo.

Tale progettazione deve partire dall’individuazione dei fabbisogni di pianificazione e controllo specifici dell’impresa.



## *IL RUOLO DEL CONSULENTE*

Il supporto del consulente, in questi casi diventa indispensabile , soprattutto quando esso è portatore di *“Soluzioni e strumenti che semplificano la realizzazione pratica del sistema di controllo di gestione”*.



**Le nuove tecnologie possono essere di ausilio ad un'Idea di successo ?**

**Dalla nascita di "Idee" alla loro concreta attuazione è indispensabile effettuare una serie di approfondimenti interni ed esterni per valutare in primis di: **essere capaci di trasformare queste idee in "realtà" concrete credibili e sostenibili.****

Una metodologia per sviluppare le "idee" in progetti è quella proposta da un programma interattivo **"Prevedo Start-Up"** che consente di analizzare in modo dettagliato tutte le componenti del progetto sia in termini tecnico organizzativi che economico finanziari e di valutarne la redditualità attesa.

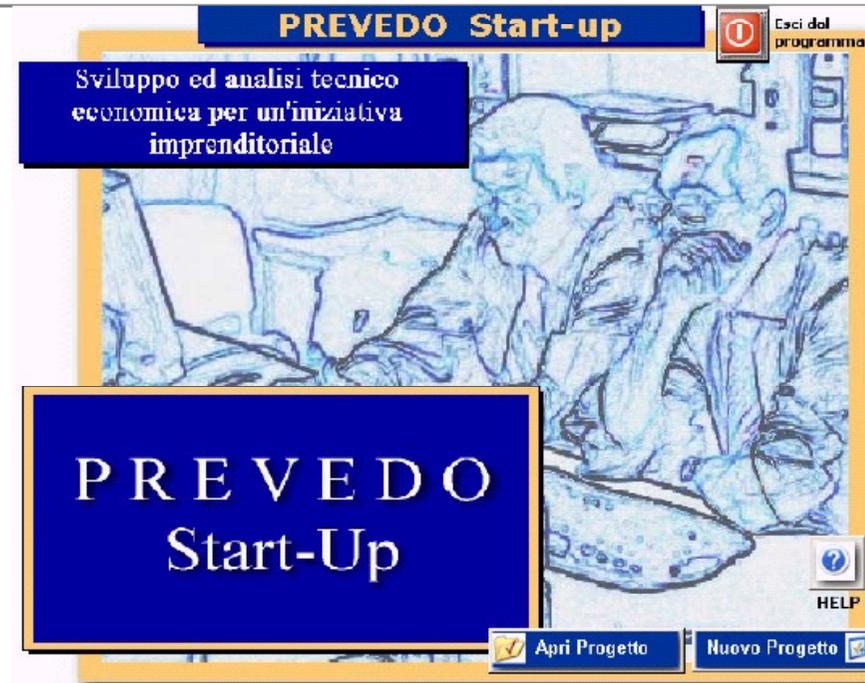
# **PREVEDO Start-Up** **il Business Plan**

software

**Prevedo Start-Up**

Si articola in due  
sessioni:

- 1) **Tecnico  
organizzativa**
- 2) **Economico  
finanziaria**



**Programma per lo sviluppo e l'analisi degli Aspetti Tecnico-Organizzativi ed Economico-Finanziari del Progetto d'Impresa**

## I contenuti delle due sessioni del programma:

### **Nella prima Sezione Tecnico-Organizzativa si effettua:**

1. la costruzione del Budget mensilizzato per l'anno d'avviamento dell'iniziativa e le previsioni per i tre anni successivi per le singole famiglie di prodotto/servizio previste nel progetto;
2. la valutazione del Marketing mix e del Trend di sviluppo dei singoli prodotti/servizi;
3. la costruzione analitica e l'approfondimento di tutti i Costi connessi alla Gestione;
4. la valutazione del Conto economico della Gestione tipica per i primi tre anni;
5. l'analisi dei Margini di Contribuzione generali e dei singoli Prodotti/Servizi;
6. la definizione delle strategie produttive e delle politiche commerciali;
7. l'analisi dei Flussi Finanziari mensilizzati per l'esercizio di avviamento;

### **la Seconda Sezione Economico-Finanziaria consente di:**

8. completare il business plan con le proiezioni dei dati fino al 5° anno,
9. effettuare il proporzionamento degli investimenti connessi all'iniziativa,
10. definire le fonti di finanziamento ordinarie ed agevolate,
11. effettuare il bilanciamento tra fonti di finanziamento ed impieghi,
12. costruire ed analizzare i bilanci previsionali: Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario (documenti tutti esportabili su file doc e xls).
13. Infine, permette di effettuare l'analisi del punto di pareggio e varie simulazioni sulla redditività attesa.

**Il programma mette in evidenza, con una serie di grafici, l'andamento nei vari anni del marketing mix ed il trend di crescita dei vari prodotti/servizi ed una serie di indicatori relativi alla marginalità globale e dei singoli prodotti e servizi**

