



# Scuola di Formazione alla Professione di Dottore Commercialista

Marco Rosabella

Strategia e Budget

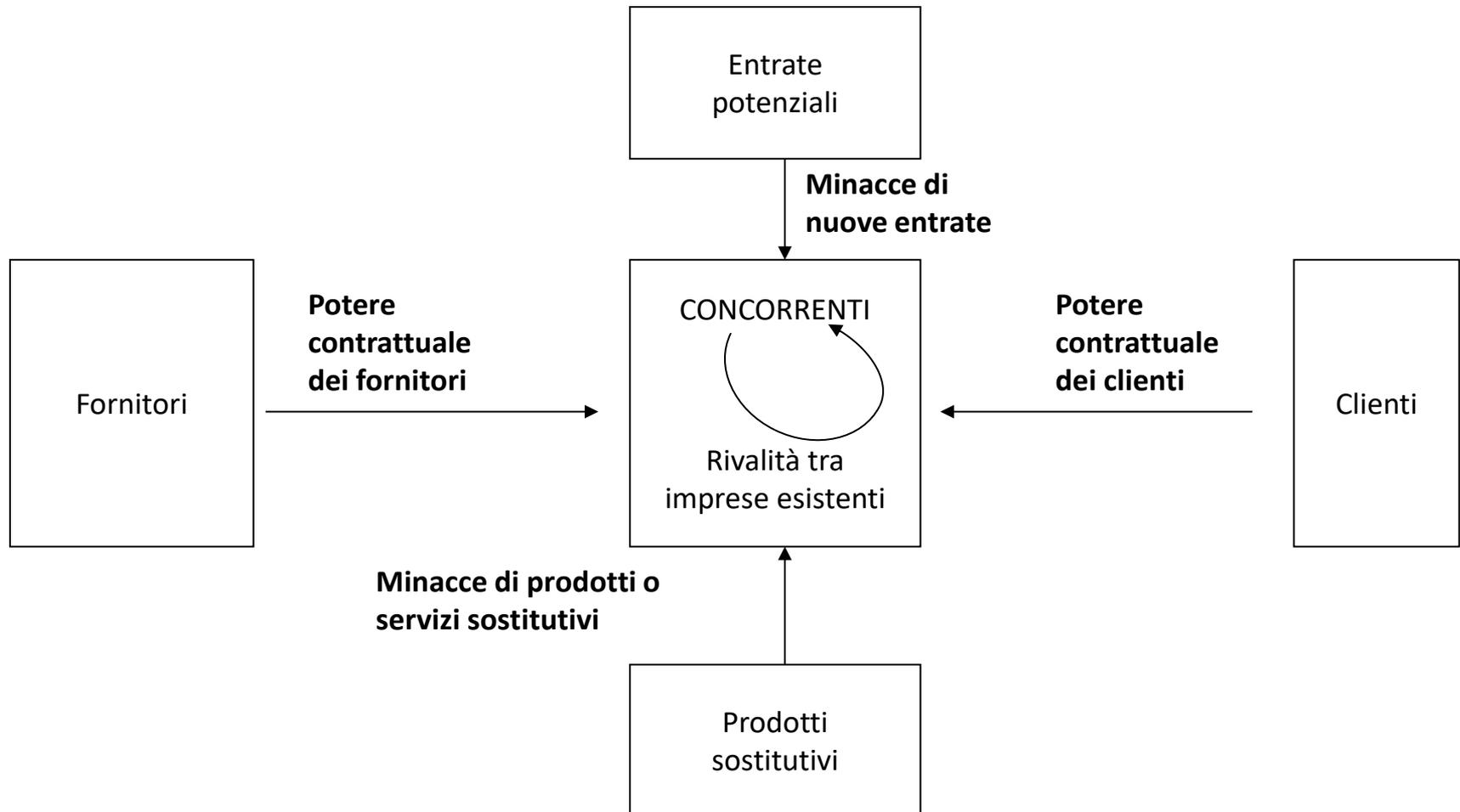
Perugia, 23 Maggio 2017

## **ELEMENTI DI STRATEGIA**

---

# Il business plan: elementi di strategia

## COMPETIZIONE ALLARGATA DI PORTER



## ANALISI SWOT

Rapporto Azienda/Ambiente

Azienda	<p><b>Punti di forza:</b> Quali Risorse e Capacità rendono i nostri prodotti unici?</p>	<p><b>Punti di Debolezza:</b> Quali sono i Gap in risorse e Capacità che non ci fanno consegnare al mercato i prodotti</p>
Ambiente	<p><b>Opportunità:</b> Quali sono i mercati o i trend ambientali che possiamo sfruttare a nostro vantaggio</p>	<p><b>Minacce:</b> Quali sono i mercati e i trend ambientali che possono interferire con la nostra Missione di eccellenza</p>

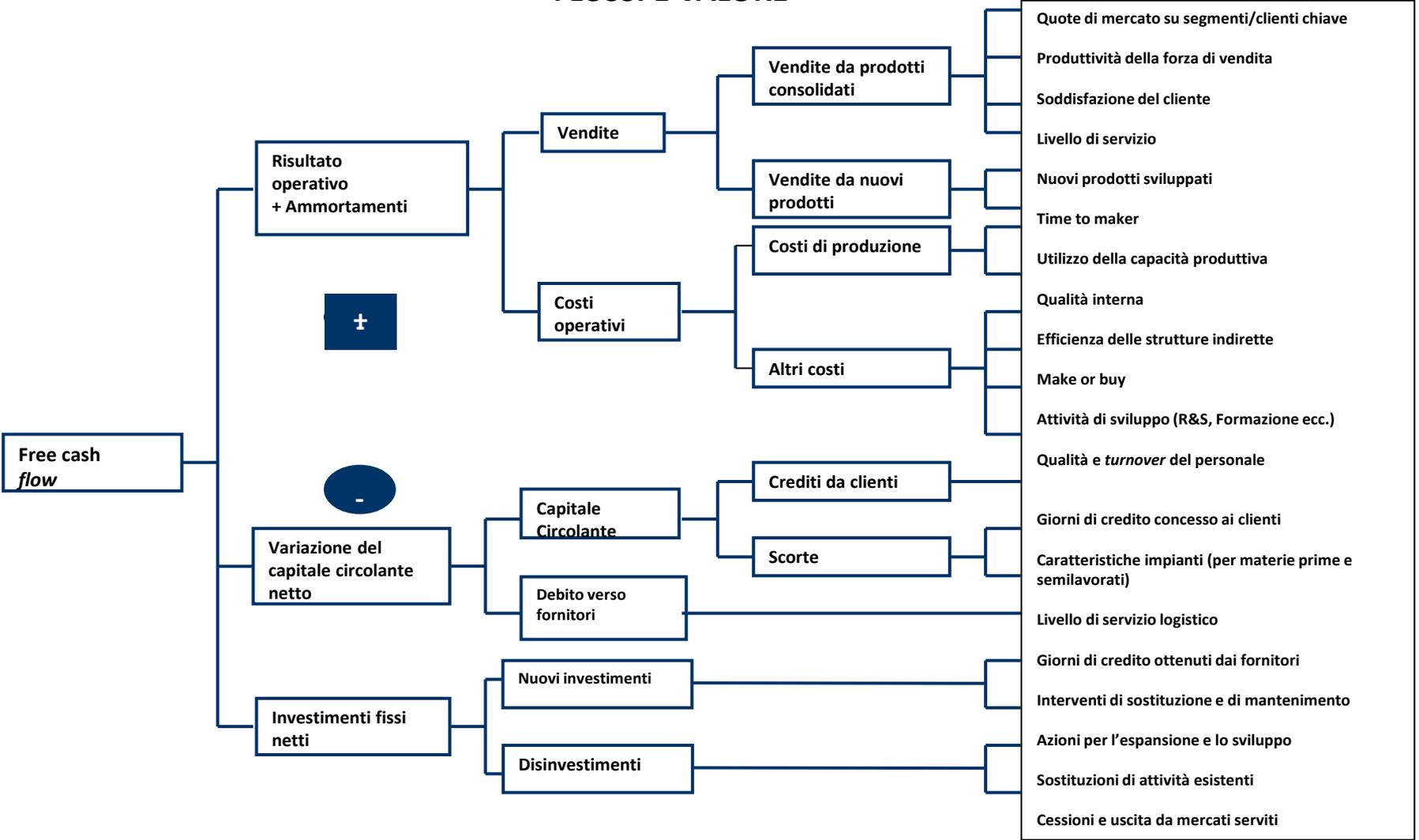
# Il business plan: elementi di strategia

## STRATEGIA E VALORE



# Il business plan: elementi di strategia

## FLUSSI E VALORE

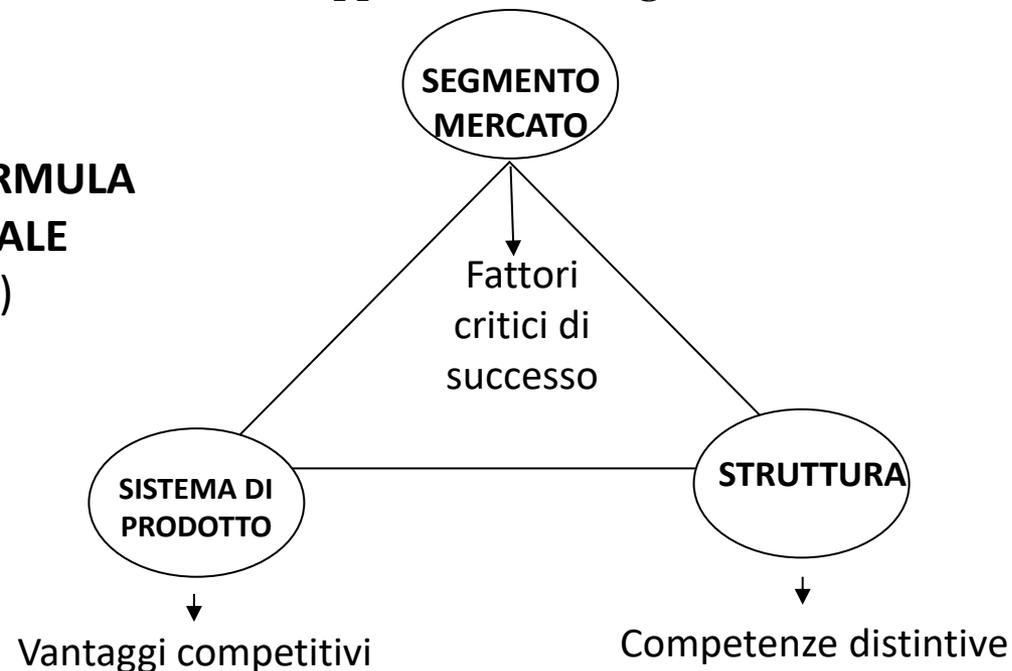


# Il business plan: elementi di strategia

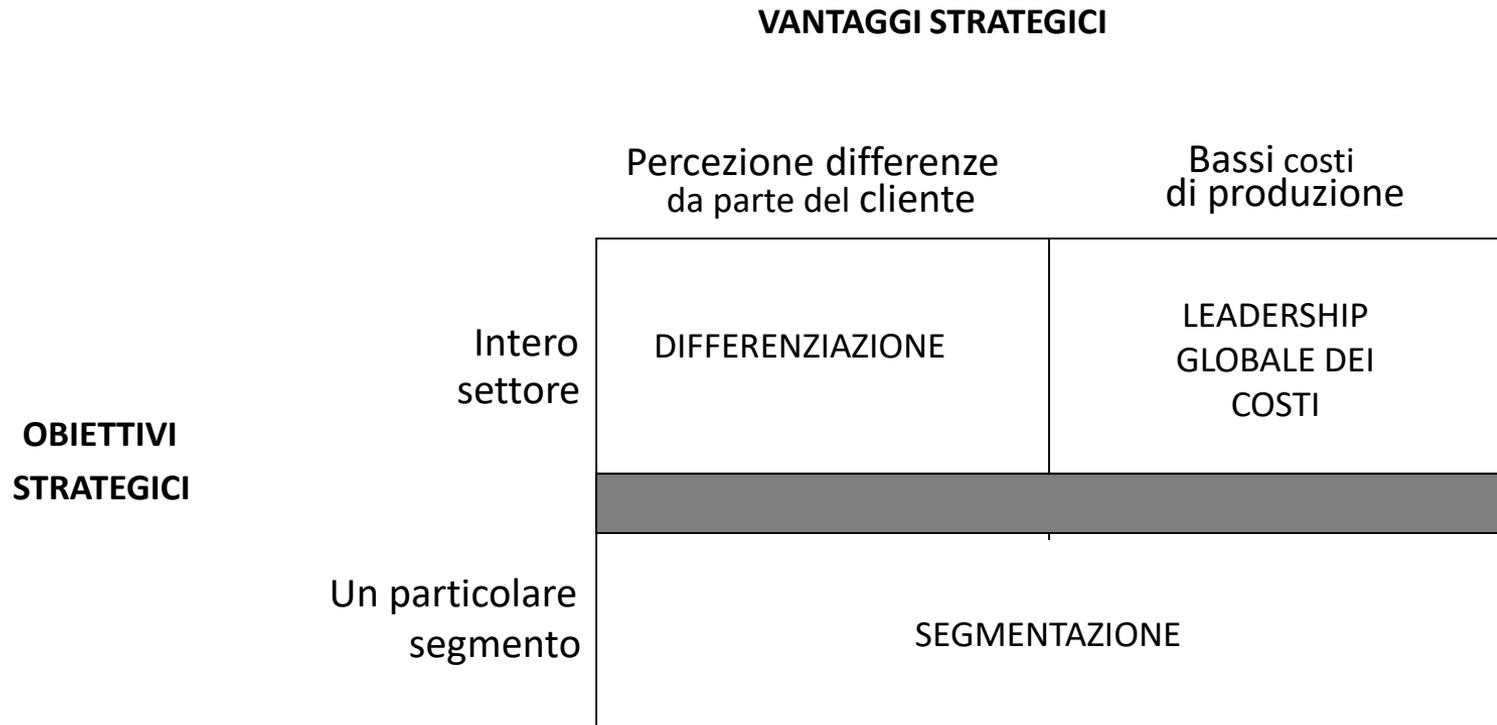
L'Idea imprenditoriale [Normann, 1979] è il risultato di una **sintesi imprenditoriale**, spesso intuitiva, **tra un bisogno percepito e una possibilità intravista di soddisfarlo economicamente**. L'idea deve essere consonante con le linee evolutive di fondo dell'ambiente e del settore, ancorché in certi casi possa apparire "controcorrente" poiché fortemente innovativa o sintonizzata con valori sociali condivisi solo da minoranze;

La f.i. nasce sovente come il prodotto di un processo di **apprendimento imprenditoriale**, che, almeno a partire da un certo punto in poi, si localizza intorno ad una valida intuizione imprenditoriale. Tale intuizione è una "**visione anticipatrice**" o "embrione" della formula competitiva di successo. **La strategia deriva dalla Vision dell'imprenditore che sfrutta al massimo le opportunità strategiche offerte dall'ambiente.**

## ANALISI DELLA FORMULA IMPRENDITORIALE (R. Normann)



## LE STRATEGIE DI BASE



## **CASI DI STRATEGIA**

---

## **PRIMO CASO LA RILEVANZA DI UN ASSET IMMATERIALE: IL MARCHIO**

### L'INTRODUZIONE DEL MARCHIO “MULINO BIANCO” DA PARTE DELLA BARILLA

#### SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- Quando la Barilla ha deciso di entrare sul mercato specifico presidiato dalla Mulino Bianco, anziché vendere prodotti con il proprio marchio «Barilla», ha preferito introdurre il “marchio” Mulino Bianco.
- Ma era necessario un importante investimento, non tanto in immobili e macchinari, bensì nel marchio.
- Si rilevano delle affinità nella politica di comunicazione e di presentazione del prodotto al cliente: le campagne pubblicitarie della Barilla e della Mulino Bianco hanno sempre puntato alla identificazione del prodotto con i valori della famiglia.
- Il marchio è, effettivamente, l'essenza della differenziazione.

## **SECONDO CASO LA IRRILEVANZA DI UN ASSET IMMATERIALE: IL MARCHIO**

### IL “CONFLITTO” TRA INDUSTRIE TITOLARI DI MARCHI E LA GRANDE DISTRIBUZIONE

#### SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- Fino all’inizio degli anni 90 il mercato della distribuzione era per lo più caratterizzato da piccoli negozi di prossimità .
- Si sono, poi, affermati i grandi centri commerciali di proprietà della grande distribuzione.
- Il cambiamento per le aziende detentrici dei marchi è stato radicale in quanto, mentre con i piccoli negozi avevano forte potere contrattuale, con la grande distribuzione si sono trovati di fronte ad un interlocutore forte in termini di dimensioni e capacità finanziarie.
- Hanno iniziato ad affermarsi i prodotti con marchio del distributore («privat label») e, di conseguenza, si è ridotta la forza dei marchi.
- La reazione si è limitata a pubblicità congiunta dei detentori dei marchi.

## TERZO CASO LA RILEVANZA DI UN ASSET IMMATERIALE: IL MARCHIO

### L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLE BENZINE

#### SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- Fino a pochi anni fa il mercato delle benzine non vedeva concorrenza di prezzi che erano uguali.
- Il sistema dell'Antitrust ha introdotto la fluttuazione e, quindi, la concorrenza sui prezzi.
- Trattandosi di un prodotto indifferenziato ciò poteva condurre alla concorrenza sul prezzo con contrazione di utili per le società distributrici e vantaggi per i consumatori.
- Tuttavia il ridotto numero di partecipanti al mercato (oligopolio) consentiva di stipulare accordi ("cartelli") che l'Antitrust vieta.
- Per evitare la guerra sui prezzi, quindi, le compagnie hanno iniziato a perseguire due strategie: la differenziazione (percepita) di prodotto (carburanti più potenti o verdi); la fidelizzazione della clientela (raccolta punti, ecc.).

## **QUARTO CASO LA RILEVANZA DELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO: IL MERCATO**

### L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLA FOTOGRAFIA

#### SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- L'attuale situazione della tecnologie digitale non dà certezza che esisterà un mercato della stampa fotografica in futuro in quanto il consumatore può, già oggi, stampare le proprie foto direttamente a casa o non stamparle neppure visionandole al computer.
- Cewe Color, impresa leader nel comparto finisher in Europa, avendo acquisito una indiscussa leadership nei costi, ha incrementato i profitti nel corso degli anni pur in presenza di una profondo ristrutturazione del settore a seguito dell'ingresso del digitale.
- Essa ha, inoltre, deciso di investire importanti risorse nell'auspicio che ciò possa favorire la nascita di un nuovo mercato: la foto digitale stampata su carta mediante il servizio di un fotolaboratorio industriale.

## **BUDGET**

---

## COSE E' IL BUDGET

Budget e' un termine generico che sta ad indicare la quantificazione di una misura per il futuro. Si può parlare di budget delle vendite, budget delle spese pubblicitarie, ecc.

Il budget è lo strumento di base del sistema di pianificazione strategica e controllo di gestione.

La redazione del budget fa parte di un processo di pianificazione che trova il suo completamento nel controllo a consuntivo e nella conseguente reportistica.

## BUDGET E CONTROLLO DI GESTIONE

Il sistema di controllo di gestione è il *sistema strutturato e integrato di informazioni e processi utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo.*

# Budget

La struttura del budget, il suo utilizzo e la stessa “filosofia” dipendono dalla realtà cui esso si applica.

Nelle imprese strutturate di grandi dimensioni ogni **funzione od area determina i propri obiettivi e redige un proprio budget**, più in particolare:

- Si può trattare di budget delle singole aree strategiche di affari;
- Si può trattare di budget della singole funzioni o settori (**budget della produzione, budget delle risorse esterne, budget degli investimenti**, ecc.)

**L'insieme dei budget concorre a costituire il budget aziendale.**

Negli enti pubblici ogni area determina il proprio “budget”. L'insieme dei programmi di area costituisce il bilancio preventivo dell'ente.

## COSTI

*Come strutturare i costi di commessa, ai fini del monitoraggio dei risultati aziendali*

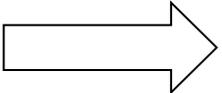
Ricavi		
Ricavi		0%
<b>Totale Ricavi</b>	-	0%
<b>Costi diretti industriali</b>		
B – Materiali		0%
C 1- Subappalti		0%
C2 -Nol. Esterni		0%
D – Manodopera		0%
E - spese varie		0%
<b>F – TOTALE COSTI DIRETTI</b>	-	0%
<b>G= VALORE AGGIUNTO</b>	-	0%
<b>Costi indiretti industriali</b>		
H1 - Costi industriali: Noli interni		0%
H2- Altri costi industriali		0%
<b>TOTALE H: COSTI INDUSTRIALI</b>	-	0%
<b>I = Margine industriale di cantiere(RV - Costi )</b>	-	0%
L - Costi Fissi		
<b>M- = Utile Netto Commessa</b>	-	0%

*E' fondamentale scomporre i costi di una determinata commessa in modo tale da rappresentare l'effettiva incidenza delle varie componenti di costo.*

*Ciò consente di effettuare delle considerazioni sull'effettiva redditività della commessa e sulla capacità della stessa di coprire i costi fissi.*

## PREVENTIVI DI COMMESSA

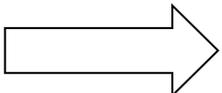
**E' IL PREVENTIVO DEI COSTI, ARTICOLATO NELLE PARTI ELEMENTARI, CHE VIENE ELABORATO PRIMA DI AVVIARE IL PROCESSO PRODUTTIVO. ESSO, IN GENERE, ACCOMPAGNA L'OFFERTA COMMERCIALE.**



### **PREVENTIVO INIZIALE D'OFFERTA (O BUDGET ZERO)**

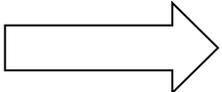
**AVVIENE PRIMA DELLA STIPULAZIONE DEL CONTRATTO CON IL CLIENTE, E' RIFERIMENTO PER IL PREZZO.**

PRESUPPONE CONTATTI CON IL CLIENTE E L'ELABORAZIONE DI UN PRIMO PROGETTO. CONSENTE LA VALUTAZIONE ECONOMICA DELL'OPERA. REDATTO ANCHE IN FUNZIONE DI UNA GARA.



### **PREVENTIVO ESECUTIVO**

**AVVIENE DOPO L'ACQUISIZIONE DEL CONTRATTO e PRIMA DELL'INIZIO DEI LAVORI.** SI BASA SU UN PROGETTO ESECUTIVO. PIU'AGGIORNATO E ANALITICO DI QUELLO INIZIALE, E' IL BUDGET DI RIFERIMENTO(OBIETTIVI). PUO'VENIRE MODIFICATO PER MODIFICHE DEL PROGETTO CONCORDATE CON IL CLIENTE



### **PREVENTIVO AGGIORNATO**

**COMBINA COSTI CONSUNTIVI E COSTI PREVENTIVI.** PREVENTIVO AGGIORNATO = COSTI CONSUNTIVI FINO DATA X + COSTI PREVENTIVI A FINIRE.

# Budget

**PREVENTIVO INIZIALE D'OFFERTA (BUDGET)/PREVENTIVO ESECUTIVO: REDATTO PRIMA DI AVVIARE L'ESECUZIONE DELL'OPERA.** (Ipotesi di lavoro: impresa di produzione infissi).

Commessa 01		
Resp. Cantiere:	Data fine lavori .....	
Data di analisi	Budget iniziale	%
Ricavi		
Ricavi SAL EMESSI	1.000.000	100%
Ip. Importo Varianti		0%
Produzione maturata S I L (produzione realizzata ma non fatturata)		0%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100%</b>
Costi		
B - Materiali	300.000	30%
C 1- Subappalti	150.000	15%
C2 -Nol. Esterni		0%
D - Manodopera	350.000	35%
E - spese varie		0%
<b>F - TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>800.000</b>	<b>80%</b>
<b>G= VALORE AGGIUNTO</b>	<b>200.000</b>	<b>20%</b>
H1 - Costi industriali: Noli interni	50.000	0%
H2- Altri costi industriali	50.000	0%
<b>TOTALE H: Costi industriali</b>	<b>900.000</b>	<b>90%</b>
I = Margine industr. di cantiere(RV - Costi )	100.000	10%
L - Costi Fissi	100.000	20
<b>M- = Utile Netto Commessa</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

# Budget

preventivo



consuntivo



Commessa 01				
Data di analisi: 31/12/2012	Budget iniziale	%	Totale a Finire	%
<b>Ricavi</b>				
Ricavi SAL EMESSI	1.000.000	100%	1.000.000	100%
Ip. Importo Varianti		0%		0%
Produzione maturata S I L (produzione realizzata ma non fatturata)		0%		0%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100%</b>
<b>Costi</b>				
B – Materiali	300.000	30%	300.000	30%
C 1- Subappalti	150.000	15%	150.000	15%
C2 -Nol. Esterni		0%		0%
D – Manodopera	350.000	35%	300.000	30%
E - spese varie		0%		0%
<b>F – TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>800.000</b>	<b>80%</b>	<b>750.000</b>	<b>75%</b>
<b>G= VALORE AGGIUNTO</b>	<b>200.000</b>	<b>20%</b>	<b>250.000</b>	<b>25%</b>
H1 - Costi industriali: Noli interni	50.000	5%		0%
H2- Altri costi industriali	50.000	5%		0%
<b>TOTALE H: Costi industriali</b>	<b>900.000</b>	<b>90%</b>	<b>750.000</b>	<b>75%</b>
I = Margine industr. di cantiere(RV - Costi )	100.000	10%	250.000	25%
L - Costi Fissi	100.000	10%	150.000	0%
<b>M- = Utile Netto Commessa</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>150.000</b>	<b>15%</b>

# Budget

Per effettuare una giusta imputazione di tutti i costi aziendali, deve persistere una quadratura tra i costi imputati nella contabilità analitica, con i costi rilevati in contabilità generale

Commessa A		
Produzione:	1.000.000	100%
Costi diretti	870.000	87%
Margine ind.le	130.000	13%
Costi fissi	200.000	20%
Utile netto	-70.000	-7%

+

Commessa B		
Produzione:	900.000	100%
Costi diretti	783.000	87%
Margine ind.le	117.000	13%
Costi fissi	80.000	9%
Utile netto	37.000	4%

=

Contabilità generale		
Produzione:	1.900.000	100%
Costi diretti	1.520.000	80%
Margine ind.le	380.000	20%
Costi fissi	280.000	15%
Utile netto	100.000	5%

Commessa A		
Produzione:	1.000.000	100%
Costi diretti	870.000	87%
Margine ind.le	130.000	13%
Costi fissi	200.000	20%
Utile netto	-70.000	-7%

+

Commessa B		
Produzione:	900.000	100%
Costi diretti	783.000	87%
Margine ind.le	117.000	13%
Costi fissi	80.000	9%
Utile netto	37.000	4%

≠

Contabilità generale		
Produzione:	1.900.000	100%
Costi diretti	1.850.000	97%
Margine ind.le	50.000	3%
Costi fissi	320.000	17%
Utile netto	(270.000)	-14%