

Tab. 7.3 - VALUTAZIONE DELLE AZIONI ALTERNATIVE

| | Gen | Feb | Mar | Apr | Mag | Giu | Lug | Ago | Set | Ott | Nov | Dic | AZIONI POSSIBILI PER COLMARE IL GAP |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| Istruttore tennis: | | | | | | | | | | | | | |
| Presidio minimo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 altro istruttore fisso+stagionali; istuttori part time |
| Fabbisogno P.F.T.E. | 2,3 | 2,1 | 3,4 | 4,4 | 5,7 | 5,5 | 4,6 | 4,6 | 5,5 | 5,7 | 3,3 | 2,3 | |
| Gap | -1,3 | -1,1 | -2,4 | -3,4 | -4,7 | -4,5 | -3,6 | -3,6 | -4,5 | -4,7 | -2,3 | -1,3 | |
| Vigilanza bagnanti: | | | | | | | | | | | | | |
| Presidio minimo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | Stagionali |
| Fabbisogno P.F.T.E. | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,8 | 2,3 | 2,7 | 1,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Gap | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -1,8 | -2,3 | -2,7 | -1,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Istruttore nuoto: | | | | | | | | | | | | | |
| Presidio minimo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | Stagionali |
| Fabbisogno P.F.T.E. | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,7 | 0,9 | 0,9 | 0,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Gap | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -0,7 | -0,9 | -0,9 | -0,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Addetti reception: | | | | | | | | | | | | | |
| Presidio minimo | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | Straordinari + Stagionali |
| Fabbisogno P.F.T.E. | 2,3 | 2,1 | 2,3 | 2,2 | 2,7 | 3,5 | 4,1 | 4,1 | 3,5 | 2,7 | 2,2 | 2,3 | |
| Gap | -0,3 | -0,1 | -0,3 | -0,2 | -0,7 | -1,5 | -2,1 | -2,1 | -1,5 | -0,7 | -0,2 | -0,3 | |
| Addetti bar: | | | | | | | | | | | | | |
| Presidio minimo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | Affidare in gestione; Assumere 2 fissi+Stagionali |
| Fabbisogno P.F.T.E. | 2,3 | 2,1 | 2,3 | 2,2 | 2,7 | 3,5 | 4,1 | 4,1 | 3,5 | 2,7 | 2,2 | 2,3 | |
| Gap | -2,3 | -2,1 | -2,3 | -2,2 | -2,7 | -3,5 | -4,1 | -4,1 | -3,5 | -2,7 | -2,2 | -2,3 | |

N.B.: P.F.T.E. = Persone full-time equivalenti.

conveniente.

Dalla sommatoria del costo ottimale per ciascuna linea di attività, sarà possibile pervenire al costo complessivo del personale operativo.

Analogo procedimento, con le necessarie differenziazioni, può essere adottato per la quantificazione degli altri fattori produttivi da utilizzare.

Un'esposizione dettagliata della procedura di quantificazione dei costi di tali fattori verrà illustrata nel capitolo relativo alla formulazione del piano economico finanziario.

8. Gli altri piani operativi

8.1. Introduzione

Il piano di marketing e quello tecnico-produttivo rappresentano gli elementi di maggiore rilevanza nell'ambito del processo di costruzione di un business plan.

Esistono, però, alcuni ulteriori elementi sui quali è necessario effettuare una pianificazione, sia in termini di politiche da adottare che di relativi costi.

Tali elementi vengono definiti nell'ambito degli altri piani operativi:

- piano della struttura**, nel quale vengono definite le risorse necessarie per il funzionamento della struttura aziendale;
- piano del personale**, che riepiloga i fabbisogni di personale (commerciale, produttivo e di struttura), identifica il profilo professionale necessario per coprire ciascuna posizione, quantifica il costo unitario di ciascun profilo e fissa le linee guida per la gestione del personale (politiche formative, modalità di incentivazione, etc.);
- piano degli investimenti**, che riepiloga, sulla base delle indicazioni contenute negli altri piani operativi, il capitale investito in immobilizzi tecnici o in circolante.

8.2. Piano della struttura

Nel piano della struttura aziendale devono essere prese le decisio-

ni relative ad una serie molto ampia e diversificata di attività, quali ad esempio:

- Direzione generale e suoi servizi di supporto;
- Amministrazione, controllo e finanza;
- Gestione del personale;
- Elaborazione dati;
- Ricerca e sviluppo (dove il processo produttivo del servizio richiede un presidio sull'innovazione tecnologica).

Tali attività, che rappresentano il necessario supporto a quelle di marketing e di produzione, sono caratterizzate da una prevalenza di spese discrezionali o vincolate¹.

L'approccio da seguire nella definizione del piano della struttura aziendale prevede, per ognuna delle aree individuate, i seguenti passi:

- definizione degli obiettivi da raggiungere in ciascuna area funzionale;
- individuazione delle attività necessarie per il raggiungimento di tali obiettivi;
- definizione del livello di prestazione desiderato, cioè degli output di tali attività;
- individuazione dei modi alternativi per raggiungere tale livello di prestazione e scelta di quello più conveniente;
- quantificazione in termini di risorse necessarie e del relativo costo.

Si supponga di dover definire il piano di struttura dell'area Amministrazione, controllo, finanza per una nuova iniziativa che

1. I costi discrezionali sono quelli il cui ammontare può essere fissato dalla direzione, sulla base di giudizi personali, entro ampi intervalli di variazione. Tale categoria di costi è pertanto programmata sulla base di valutazioni di efficacia più che di efficienza.

I costi vincolati, viceversa, rappresentano quei costi che sono conseguenze inevitabili di impegni precedentemente assunti dall'impresa. Un tipico esempio è rappresentato dall'ammortamento: una volta che nel piano della nuova impresa sia previsto l'acquisto di un fabbricato si ha come conseguenza il computo dell'ammortamento per tutto il periodo relativo alla sua vita utile.

Cfr. R. N. Anthony, *Principi di contabilità aziendale*, Milano, Etaslibri, 1976, pagg. 403-405.

erogherà, a giovani disoccupati, corsi di formazione professionale sovvenzionati da un'amministrazione regionale.

Gli **obiettivi** dell'area amministrativa sono:

- ✓ tenuta dei libri contabili e redazione del bilancio di esercizio, nonché esecuzione degli altri adempimenti di legge;
- ✓ gestione finanziaria (incassi e pagamenti);
- ✓ rendicontazione all'ente sovvenzionatore dei costi sostenuti per ciascun corso.

Le **attività da svolgere**, coerentemente con gli obiettivi individuati, possono essere così sintetizzate:

- ✓ istituzione delle procedure contabili necessarie alla corretta rilevazione dei fatti gestionali ed effettuazione delle relative registrazioni contabili;
- ✓ effettuazione dei pagamenti ai fornitori;
- ✓ raccordo tra prospetti contabili e strumenti di rendicontazione previsti dalle procedure regionali;
- ✓ operazioni di rendicontazione all'ente committente e relativa gestione degli incassi;
- ✓ redazione del bilancio di esercizio e delle altre determinazioni di sintesi.

Il **livello delle prestazioni** desiderato può essere definito, nella situazione descritta, come segue:

- ✓ numero di transazioni da effettuare;
- ✓ massimo ritardo ammesso nell'aggiornamento dei dati contabili;
- ✓ massimo ritardo ammesso tra l'effettuazione della prestazione e la redazione del rendiconto, nonché tra l'accettazione del rendiconto e l'inoltro di un sollecito di pagamento;
- ✓ rispetto di tutte le formalità obbligatorie.

I **modi alternativi per il raggiungimento del desiderato livello di servizio** nello svolgimento delle attività possono essere:

1. completa terzizzazione ricorrendo al supporto esterno di uno studio professionale;
2. effettuazione all'interno di tutte le attività attraverso l'assunzione di una risorsa particolarmente esperta;
3. effettuazione all'interno delle rilevazioni di base e ricorso all'esterno per gli adempimenti più complessi.

L'identificazione delle risorse necessarie e delle voci di costo ad esse associate è riportata nella tab. 8.1.

TAB. 8.1- INDIVIDUAZIONE DELLE RISORSE NECESSARIE

| Risorse necessarie | Alternativa 1 | Alternativa 2 | Alternativa 3 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| COSTI VARIABILI: | | | |
| COSTI FISSI: | | | |
| Prestazioni studio esterno | ■ | | ■ |
| Responsabile amministrazione | | ■ | ■ |
| Segretaria amministrazione | | ■ | ■ |
| Spese postali e telefoniche | | | ■ |
| Cancelleria | | ■ | ■ |
| Consulenza Amministrativa e fiscale | | ■ | ■ |
| Canoni manutenzione hardware e software | | ■ | ■ |
| INVESTIMENTI: | | | |
| Mobili e arredi | | ■ | ■ |
| Personal Computer | | ■ | ■ |
| Software applicativo | | ■ | ■ |

8.3. Piano del personale

La formulazione del piano del personale rappresenta il momento di aggregazione delle esigenze, sia qualitative che quantitative, di risorse umane identificate nei piani funzionali.

I passi da seguire per la sua elaborazione sono schematizzati nella figura 8.1.

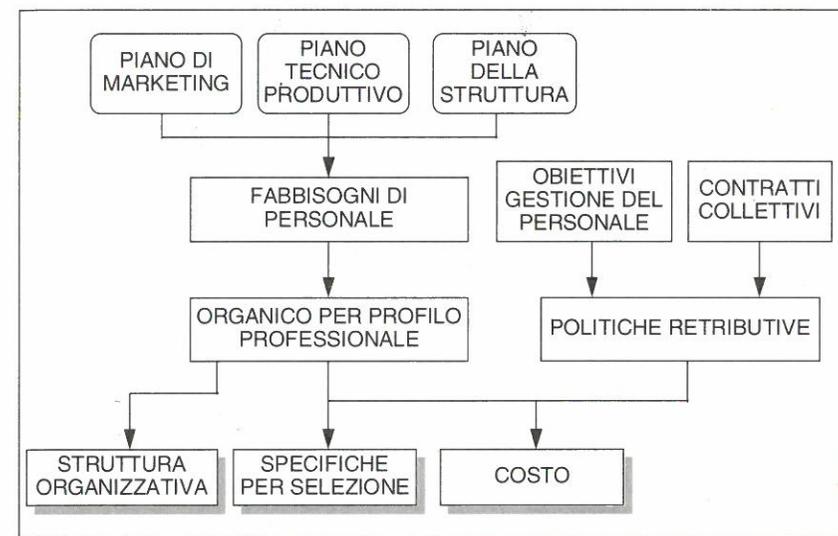
Come precedentemente analizzato, uno degli output dei piani di marketing, tecnico-produttivo e di struttura è costituito dall'individuazione del numero di persone necessarie per la realizzazione delle azioni in essi previste.

Tale fabbisogno di personale viene naturalmente ripartito per tipologia di attività da svolgere.

Su questa base, nell'ambito del piano del personale, viene definito l'organico per ciascun profilo professionale.

Successivamente, coerentemente con gli obiettivi di gestione del personale e con i contratti collettivi applicabili all'impresa, si definiscono le politiche retributive da adottare nell'arco temporale

FIG. 8.1 - IL PIANO DEL PERSONALE



oggetto di pianificazione.

Gli output del piano del personale saranno pertanto:

- **struttura organizzativa**, cioè il modello di riferimento adeguato ad affrontare il business che la nuova impresa intende sviluppare. La definizione della struttura organizzativa² avviene attraverso:
 - ✓ l'individuazione delle attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo strategico;
 - ✓ l'identificazione dei raggruppamenti di attività per realizzare i risultati intermedi (progettazione dei ruoli);
 - ✓ l'analisi delle relazioni esistenti tra tali attività e, di conseguenza, progettazione dei necessari meccanismi operativi volti a garantirne l'integrazione;
- 2. Sulla progettazione delle strutture organizzative esiste una ricca letteratura specialistica. Si veda in particolare:
 - P. R. Lawrence - J. W. Lorsh, *Organization planning*, Homewood, Irwin, 1970.
 - H. Mintzberg, *La progettazione delle organizzazioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1985.
 - G. Pellicelli, *Le strutture organizzative*, Isedi, Milano, 1978.

- **specifiche per la selezione del personale chiave**, derivanti dalla aggregazione dei fabbisogni per profilo professionale nonché dalle analisi effettuate nella definizione della struttura organizzativa.

Si supponga di voler selezionare il responsabile dell'area finanza di un'impresa di progettazione di impianti. Il candidato ideale dovrà possedere le seguenti caratteristiche:

- ☞ conoscere le tecniche di pianificazione finanziaria;
- ☞ conoscere le problematiche relative alla gestione finanziaria e valutaria di commesse pluriennali;
- ☞ saper individuare le più opportune fonti di approvvigionamento finanziario;
- ☞ saper gestire risorse umane;
- ☞ avere un approccio "didattico" con i suoi collaboratori sulle tematiche finanziarie;
- ☞ capacità di interagire con i colleghi delle altre funzioni aziendali.

Oltre alle caratteristiche personali dovranno essere definiti il settore e le possibili aziende di provenienza del candidato, nonché una fascia di età. Da ciò deriverà anche la individuazione di un range retributivo da prevedere;

- **costo del personale**, la cui determinazione è la risultante della interazione tra obiettivi strategici, caratteristiche dell'impresa e situazione del mercato del lavoro nel settore di appartenenza della nuova impresa.

Ai fini di pianificazione della nuova iniziativa, è necessario determinare, sulla base di tali elementi, i seguenti parametri di costo:

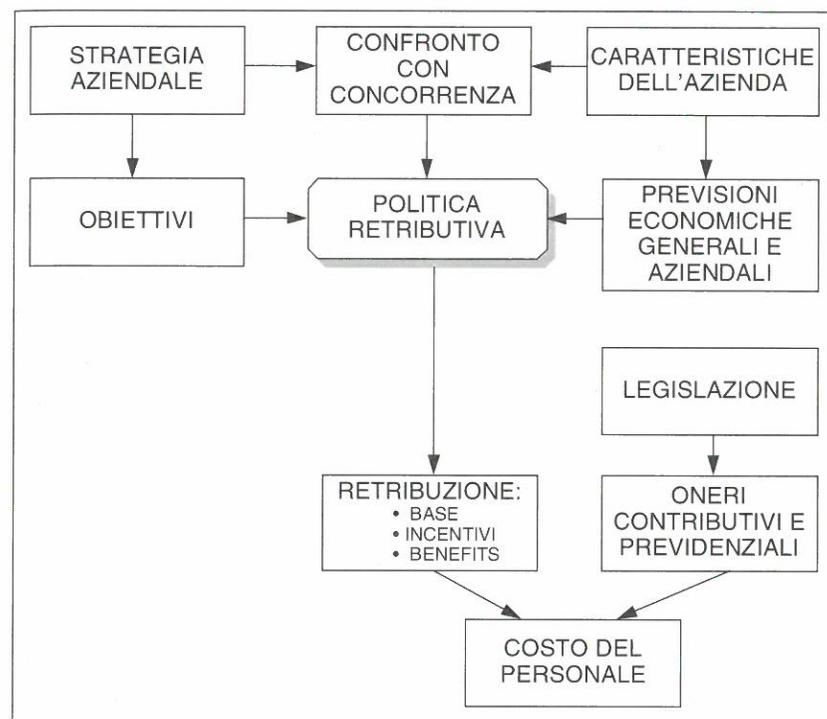
- ☞ retribuzione di base;
- ☞ eventuali incentivi;
- ☞ eventuale retribuzione in natura (es. assicurazione, integrazione pensionistica, fringe benefits).

Sulla base di un'analisi della normativa vigente devono, invece, essere determinati gli ulteriori parametri che contribuiscono a determinare il costo complessivo del personale:

- ✓ onere contributivo a carico dell'azienda;
- ✓ oneri connessi all'indennità di fine rapporto.

Il processo di determinazione del costo del personale è schematizzato nella figura 8.2.

FIG. 8.2 - DETERMINAZIONE DELLA POLITICA RETRIBUTIVA



8.4. Piano degli investimenti

Il piano degli investimenti riguarda la programmazione dell'acquisizione di beni a fecondità ripetuta³, nonché la quantificazione

3. Per beni a fecondità ripetuta si intendono quei beni "... che partecipano ... a una serie più o meno numerosa di atti produttivi... A carattere distintivo si richiama appunto la circostanza per la quale le utilità o i servizi scaturenti da tali beni non si esauriscono in un solo atto produttivo, ma vengono ripetutamente resi nel tempo attraverso un periodo più o meno lungo di vita utile, epperò si devolvono a vantaggio di un numero più o meno grande di cicli lavorativi...I servizi produttivi di cui l'impresa beneficerà in avvenire sono, per così dire, acquistati in blocco: mentre l'utilizzo loro seguirà per un periodo più o meno esteso".

Cfr. D. Amodio, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, Utet, Torino, 1976, pag. 99.

Cfr. inoltre E. Ardemani, *L'impresa*, Vol. 1, *L'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1982, pag. 78.

degli immobilizzi di capitale da destinare al capitale circolante operativo⁴.

La sua formulazione è basata sul consolidamento delle necessità individuate nell'ambito degli altri piani operativi.

Come precedentemente esposto, gli elementi del capitale fisso da riepilogare in questa sede sono relativi alle seguenti voci:

- immobili;
- automezzi;
- attrezzature;
- mobili;
- marchi, brevetti ed altre immobilizzazioni immateriali.

Gli elementi del capitale circolante operativo, invece, sono rappresentati da:

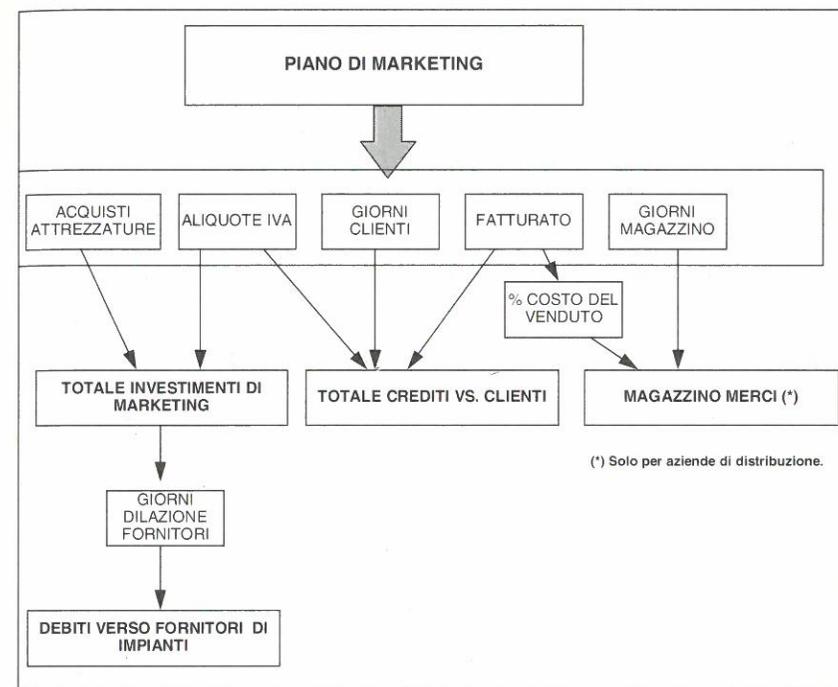
- crediti verso clienti;
- eventuali scorte di magazzino;

La sommatoria di questi due elementi rappresenta il capitale circolante operativo che, tenuto conto di quanto finanziato dai debiti verso i fornitori, costituisce l'investimento netto cui è necessario far fronte.

In particolare, il piano degli investimenti preleva informazioni da:

4. "Il circolante netto operativo è misurato dalla differenza tra le poste patrimoniali attive e passive derivanti dalle operazioni della gestione corrente, ossia dal saldo fra gli impieghi e le risorse afferenti al ciclo continuativo delle operazioni di acquisto-trasformazione-vendita che qualificano l'attività tipica dell'impresa. Di conseguenza, tale aggregato esprime, se positivo, il fabbisogno netto, ovvero, se negativo, la disponibilità di risorse, in relazione alla gestione corrente."
Cfr. B. Rossignoli, "Flusso dei fondi e fabbisogno finanziario. Elementi per la programmazione e controllo", in C. Bioni - B. Rossignoli (a cura di), *Lettere di finanza aziendale*, Giuffrè, Milano, 1991, pag. 72.
Si veda inoltre G. Brugger, "Il capitale circolante nella gestione economica e finanziaria dell'impresa", in G. Brugger (a cura di), *La gestione del capitale circolante*, Egea, Milano, 1991, pagg. 2 e segg.

FIG. 8.3 - INTERAZIONI TRA PIANO DI MARKETING E PIANO DEGLI INVESTIMENTI



- piano di marketing** (cfr. fig. 8.3):
 - ✓ attrezzature necessarie per lo svolgimento dell'attività di marketing, con le relative aliquote IVA nonché i relativi giorni di dilazione previsti per i pagamenti;
 - ✓ il fatturato, con le relative aliquote IVA ed i giorni di dilazione previsti per gli incassi;
 - ✓ le eventuali giacenze di prodotti finiti (tale informazione viene generalmente computata solo per le imprese di distribuzione);
- piano di produzione** (cfr. fig. 8.4):
 - ✓ attrezzature necessarie per la produzione, con le relative aliquote IVA nonché i relativi giorni di dilazione previsti per i pagamenti;
 - ✓ acquisti di prestazioni e di materiali, con le relative aliquote IVA ed

FIG. 8.4 - INTERAZIONI TRA PIANO DI PRODUZIONE E PIANO DEGLI INVESTIMENTI

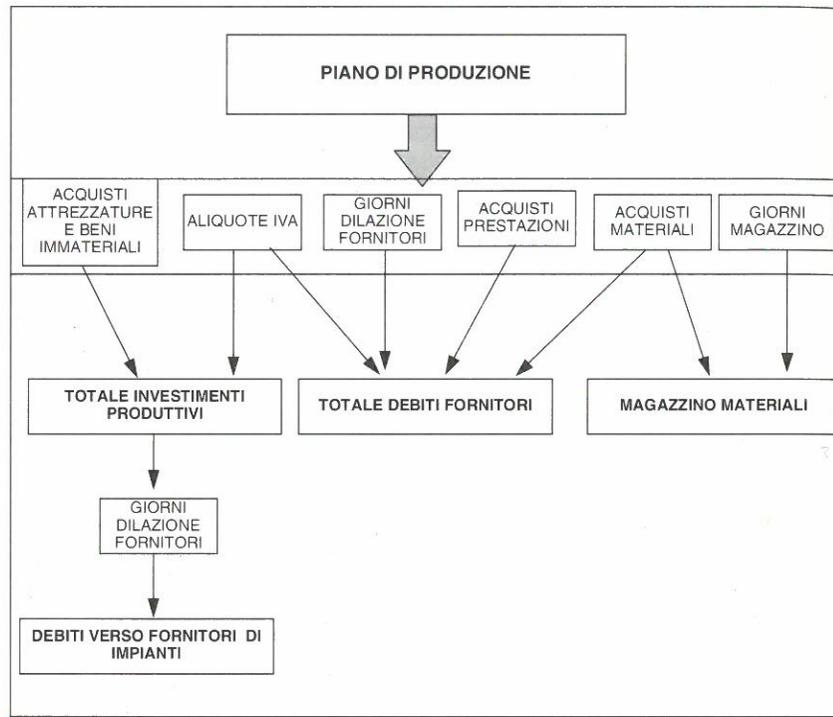
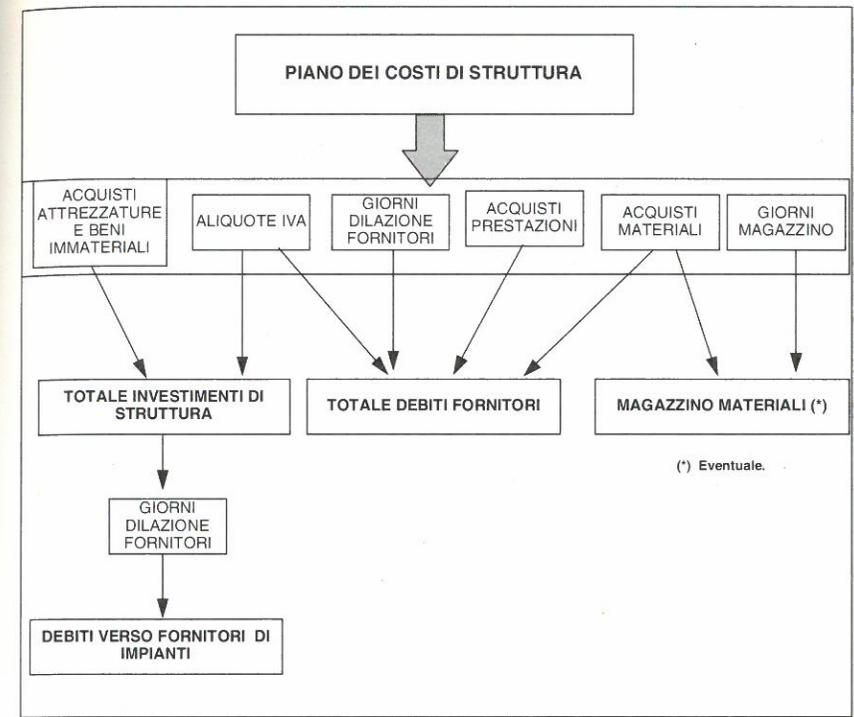


FIG. 8.5 - INTERAZIONI TRA PIANO DEI COSTI DI STRUTTURA E PIANO DEGLI INVESTIMENTI



i giorni di dilazione previsti per i pagamenti;

✓ i giorni medi di giacenza a magazzino dei materiali;

□ **piano dei costi di struttura** (cfr. fig. 8.5):

✓ attrezzature necessarie per le attività di supporto, con le relative aliquote IVA nonché i relativi giorni di dilazione previsti per i pagamenti;

✓ acquisti di prestazioni e di materiali, con le relative aliquote IVA ed i giorni di dilazione previsti per i pagamenti;

✓ i giorni medi di giacenza a magazzino dei materiali eventualmente necessari per le attività di supporto (qualora gli stessi assumano una consistenza significativa).