

La pianificazione nella piccola impresa

(estratto da " Il Business Plan Gestionale" di Enrico Guzzetti edito da Franco Angeli)

Il problema della pianificazione nella piccola impresa va impostato in maniera diversa rispetto all'azienda di grandi dimensioni. La differenza fondamentale è che non disponendosi, spesso, di appropriate risorse, gli aspetti quotidiani contingenti prendono il sopravvento a discapito della programmazione, del controllo e valutazione delle attività.

Gli aspetti fondamentali nella piccola impresa sono concentrati più sul momento gestionale operativo che su quello analitico. Le strategie, come anche le azioni, scaturiscono da discussioni del gruppo di direzione (titolari e responsabili di funzione), in cui la capacità di giudizio, l'esperienza, l'intuizione, il buon senso, sostituiscono in gran parte il lavoro di staff dell'impresa di più grandi dimensioni. Il sistema e gli strumenti di pianificazione di questi tipi d'impresa devono, quindi, essere semplici e rapportati alle loro dimensioni e risorse.

Le piccole e le medie imprese, tanto industriali quanto commerciali o di servizi, costituiscono un segmento vitale per il nostro sistema economico. Il loro management è oggi alla ricerca di nuove strategie per rispondere alla sfida di questo millennio. Per impostare una gestione utile a questo scopo, occorre pianificare e per affrontare efficacemente questa fase è utile chiarire le nozioni di base più importanti; quindi, è bene descriverle brevemente.

Cos'è un obiettivo

Un obiettivo costituisce lo scopo o fine che si vuole raggiungere. Per l'organizzazione, costituisce ciò che si desidera ottenere in termini di attività aziendali, ricavi e profitti, entro certi limiti d'investimenti, costi, struttura patrimoniale ed altre risorse. Gli obiettivi sono essenzialmente la base della pianificazione e controllo. Un dirigente deve in primo luogo fissare gli obiettivi. Ogni attività aziendale deve dirigersi verso un obiettivo chiaramente definito, decisivo e raggiungibile. L'obiettivo fondamentale del management è ottenere risultati economici soddisfacenti, gestendo in modo corretto il capitale investito dai proprietari, assicurando stabilità e continuità operativa all'impresa.

Gli obiettivi devono interpretarsi come un'esplicita guida per le azioni da eseguire. Oltre esprimere il traguardo desiderato, si devono anche stabilire le strategie e azioni necessarie per raggiungerlo.

La logica di pianificazione e controllo, distingue due tipi di **obiettivi**:

- **strategici**, generalmente a medio e lungo termine;
- **operativi**, generalmente a breve termine, il cui raggiungimento è necessario per poi arrivare a cogliere gli obiettivi a più lunga data.

Senza **obiettivi strategici** è molto più difficile approfittare delle varie opportunità disponibili. Inoltre, questi aiutano a superare le limitazioni e costrizioni delle attività odierne:

servono poi di stimolo alle attività creatrici ed innovative che raramente apparirebbero senza la sfida di tali obiettivi.

Gli **obiettivi operativi**, rapportati nei budget, sono di fondamentale importanza. Risultati soddisfacenti sono meglio raggiunti se si dispone di un sistema di controllo che stabilisca esplicitamente un certo standard di "performance" per rilevare le deviazioni e prontamente correggerle.

Esistono numerosi tipi di obiettivi; negli affari è indispensabile, iniziare stabilendo **l'obiettivo economico primario**, ovvero quello di ricavare un **utile** ragionevole. Quest'obiettivo non è solo la responsabilità esclusiva delle imprese o dell'industria. Qualsiasi organizzazione, si tratti di una società, governo, chiesa, ospedale o scuola, deve ricavare più di quello che spende. L'utile o profitto è la differenza tra il valore dei servizi resi e quelli usati.

La fonte dei ricavi non rimuove la responsabilità del vertice manageriale di ricavare un utile; provenga questo dalle vendite di prodotti o servizi, tasse o donazioni, se si vuol sopravvivere, si dovrà sempre ricevere più denaro di quello che si spende. Produrre un utile non è un disonore. Senza profitti, il nostro standard di vita sarebbe seriamente compromesso. Gli utili innalzano lo standard di vita e la ricchezza dei popoli, e più questi sono equi, più benefici saranno disponibili per tutti.