



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia Aziendale

**PIANIFICAZIONE STRATEGICA E
PROGRAMMAZIONE NEL SETTORE
AGROALIMENTARE: IL CASO FILENI SIMAR SRL**

**STRATEGIC PLANNING IN THE AGRI-FOOD
INDUSTRY: THE CASE OF FILENI SIMAR SRL**

Relatore:
Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:
Antonio Di Nicolò

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

Introduzione	2
Capitolo I – Il Sistema di programmazione e controllo	5
1.1 La pianificazione strategica	5
1.2 La programmazione aziendale	9
1.3 I budget operativi	12
1.4 Il budget degli investimenti e il budget finanziario	15
1.5 I budget di sintesi	17
Capitolo II – Il caso Fileni Simar Srl	19
2.1 Introduzione	19
2.2 La pianificazione nel gruppo Fileni	20
2.3 Il processo di costruzione del budget nel gruppo Fileni	23
2.4 Peculiarità e criticità del budget nel gruppo Fileni	26
Conclusioni	28
Bibliografia	30

INTRODUZIONE

La nascita dei sistemi di programmazione e controllo risale al diciannovesimo secolo ed è frutto dell'esigenza delle imprese ferroviarie e manifatturiere di disporre di informazioni per migliorare l'efficienza nei processi produttivi. Era, quella accennata, un'economia molto diversa da quella attuale: le aziende potevano aggredire grandi porzioni di mercato e il sistema produttivo era basato sul modello fordista, caratterizzato dal perseguimento di economie di scala. E' in questo contesto che nasce l'esigenza di creare dei sistemi idonei a tenere sotto controllo l'efficienza produttiva.

Oggi, al contrario, le aziende si trovano ad operare in un contesto dove la popolazione cresce con un ritmo più lento rispetto al passato e, quindi, la domanda non subisce aumenti consistenti. In particolare, i settori di mercato si caratterizzano per un limitato numero di produttori. Di conseguenza, l'attività di programmazione non è più rivolta soltanto alla misurazione del grado di efficienza produttiva ma anche ad aspetti come la qualità, l'aumento di servizi al cliente e la crescente innovazione di prodotto.

Negli ultimi anni si è visto come l'ambiente in cui le imprese operano possa cambiare rapidamente. Per questo motivo, nella prassi aziendale si è affermata l'esigenza di sviluppare dei meccanismi e degli strumenti in grado di

supportare le decisioni aziendali di breve e lungo periodo e di verificare la coerenza dell'attività effettivamente svolta con gli obiettivi fissati.

In questo scenario in continua mutazione solo le aziende che hanno saputo pianificare, programmare e controllare la propria attività hanno visto crescere costantemente il loro fatturato ed i loro volumi di vendita. La finalità di questo lavoro di tesi è di analizzare il processo di pianificazione e programmazione che viene svolto all'interno delle organizzazioni focalizzando l'attenzione, in particolare, sul caso della Fileni Simar Srl sulle caratteristiche del settore industriale agroalimentare.

Quello agroalimentare italiano è un settore di spicco dell'economia del nostro paese; infatti, l'industria alimentare è seconda nel paese soltanto all'industria meccanica. A livello europeo l'Italia si posiziona come seconda potenza agricola del 2015, in base ai dati sull'agroalimentare di Eurostat, con un fatturato totale di 55 miliardi di euro.

Nonostante l'ultimo decennio sia stato caratterizzato per una forte e duratura crisi economica, il settore è stato in grado di sopportare e mantenere costante la propria quota di PIL nazionale.

“Nel lungo periodo della crisi economica l'agroalimentare ha saputo resistere meglio di altri settori e allo stesso tempo di rinnovarsi e adeguarsi alle

sfide emergenti, dimostrando una grande resilienza”¹. Questo risultato è stato raggiunto grazie ad una corretta pianificazione strategica che ha consentito di fissare obiettivi rivolti alla qualità dei prodotti, al mantenimento di elevati standard di sicurezza e, soprattutto, di stringere stretti legami con il territorio italiano.

Il lavoro di tesi è articolato in due capitoli. Il primo capitolo propone alcuni cenni teorici riguardo il processo di pianificazione e programmazione, oltre che, un’analisi dei soggetti che se ne occupano. Il secondo capitolo, invece, è un focus sul settore agroalimentare nell’ambito del quale verrà analizzato il sistema di controllo di un’importante realtà nazionale: il gruppo Fileni Simar Srl.

¹*Rapporto sulla competitività dell’agroalimentare italiano*, ISMEA, 2018

CAPITOLO I

IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

1.1 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La pianificazione strategica rappresenta lo strumento attraverso il quale la direzione aziendale stabilisce gli obiettivi di lungo periodo dell'azienda². È un processo fondamentale che si compie prima dello svolgimento della gestione: si può affermare che la pianificazione definisce un sentiero che la gestione aziendale dovrà percorrere durante gli esercizi di riferimento.

Il processo si basa su informazioni molto difficili da ottenere e molte di queste sono incerte proprio perché riguardano il lungo periodo. Non esiste un periodo prestabilito o cadenze regolari per pianificare la gestione: essa, piuttosto, diventa un'esigenza quando si verificano dei cambiamenti interni o esterni all'azienda. Di norma deve precedere di almeno un paio di mesi la preparazione del budget.

L'attività di pianificazione è generalmente svolta dai vertici aziendali che prendono le decisioni strategiche e stabiliscono, d'intesa con i responsabili delle diverse aree, le strategie di ogni singola unità organizzativa. Si parla, quindi, di

²Tullio A., *L'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, IPSOA, 2011, Assago.

approccio *top down*, che non consente molto spesso di generare responsabilità e conoscenza tra i livelli più bassi dell'organigramma aziendale.

Nello specifico, l'attività di pianificazione si articola in diverse fasi. La prima fase consiste nell'analisi dell'ambiente, cioè nella definizione di uno o più scenari dove l'azienda potrebbe trovarsi ad operare. Lo scenario non si configura come certa rappresentazione della realtà futura ma rappresenta una realtà dove sono individuate alcune incertezze ed alcuni rischi possibili durante l'attività di gestione. La direzione potrebbe prevedere anche più di uno scenario; la scelta di molti scenari, infatti, offre maggior probabilità che uno si avveri, ma è altresì vero che risulta molto difficile gestire tanti diversi contemporaneamente.

L'analisi dell'ambiente è integrata con l'analisi del mercato in cui opera l'azienda. Infatti, capire i trend evolutivi del mercato può essere decisivo nella definizione degli obiettivi e delle strategie. Per analizzare il mercato è possibile utilizzare il modello di Porter, che nonostante sia stato formalizzato nel 1982, è ancora uno strumento molto valido³.

Il modello di Porter mette in relazione cinque forze competitive che influenzano l'attività di impresa:

- l'intensità della rivalità dei concorrenti;
- la minaccia di nuovi concorrenti;
- la concorrenza di prodotti sostitutivi;

³Porter M., *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business review, 2008.

- il potere contrattuale dei clienti;
- il potere contrattuale dei fornitori.

Più avanti nel lavoro si analizzeranno come queste forze competitive influenzino nella pratica del caso aziendale le decisioni di lungo e di breve periodo.

Una volta analizzato l'ambiente esterno all'azienda si passa all'analisi interna che consiste nello studio del business e degli obiettivi chiave che si intende raggiungere. In questa fase emergono la vision e la mission dell'azienda. La mission esplicita gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo, alcuni esempi riguardano la possibilità di integrazioni verticali ed orizzontali, la diversificazione dell'attività, l'entrata in un nuovo mercato o l'ottenimento di economie di scala.

Chiaramente, nuovi obiettivi portano all'interno della gestione a nuovi costi, per questo motivo prima di intraprendere l'inseguimento di un obiettivo è necessario sviluppare un'analisi costi benefici. La vision rappresenta, invece, una dichiarazione di come l'azienda intendevdiventare nel lungo periodo e il modo in cui intende operare per raggiungere gli obiettivi. Vision e mission servono per motivare i dipendenti ma anche per rendere il proprio brand riconoscibile all'esterno.

Alla fine dell'attività di pianificazione, quindi una volta fissati gli obiettivi, si redige il documento finale che sintetizza la strategia aziendale, il piano strategico o business plan. Il piano strategico riepiloga il progetto imprenditoriale deciso dall'alta dirigenza, fornisce un quadro generale dell'andamento dell'impresa

tenendo conto, come spiegato in precedenza, dell'ambiente esterno ed interno ⁴. In particolare, vengono indicati il programma degli investimenti futuri e le previsioni economico-finanziarie del periodo di riferimento.

Questo documento è altresì fondamentale nei rapporti con i finanziatori, perché ad oggi le banche e gli istituti di credito in generale, per concedere finanziamenti, vogliono leggere ed analizzare il piano strategico e valutare l'effettiva fattibilità degli obiettivi per stabilire se l'importo finanziato sia congruo.

Il piano strategico costituisce la base della programmazione annuale che si sostanzia con la preparazione del budget. In altre parole, l'input del processo di budgeting sono le informazioni che vengono prodotte nell'ambito della pianificazione. A tale scopo, è necessario disporre di una visione completa della strategia per rimanere coerenti nella costruzione delle previsioni di breve periodo.

In conclusione, possiamo affermare che la pianificazione è un processo molto complesso, tanto complesso quanto lo sia prevedere il futuro. A maggior ragione, impone decisioni volte a predisporre l'impresa a fronteggiare circostanze avverse aiuta la gestione a capire e dominare quei fattori strategici per la realizzazione degli obiettivi.

“Ciò per cui penso voi potete pianificare è il mutamento di per se considerato. Se voi pensate alla pianificazione in termini della flessibilità di un'organizzazione

⁴Caroli M. e Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2017.

che si prepari per l'ignoto e preveda possibili crisi e mutamenti di sistemi, ciò, mi sembra costituisce veramente la sua essenza.”⁵

1.2 LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE

Una volta individuati gli obiettivi aziendali di medio-lungo periodo, inizia il momento della formalizzazione delle azioni e della traduzione in termini monetari degli stessi obiettivi. Il processo attraverso il quale si compie tale attività è il processo di budgeting⁶.

Il budget è un documento contabile amministrativo, che si configura come un piano quantitativo espresso in termini monetari, volto a determinare i risultati che l'azienda presume di raggiungere in un periodo, solitamente corrispondente ad un esercizio⁷. Per la quantificazione degli obiettivi si possono utilizzare diversi criteri: il più immediato e semplice è quello consistente nell'impiegare valori consuntivi derivanti dalla contabilità generale, che sono tradotti in costi standard, ovvero in valori di costo calcolati secondo parametri che appartengono a situazioni considerate possibili⁸.

⁵Thompson S., *How Companies Plan*, American Management Association, Michigan, 1962.

⁶Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A., *Sistemi di controllo*, McGraw-Hill, Milano, 2016.

⁷Marchi L., Marasca S., Chiucchi M. S., *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2018.

⁸Galmarini U., Rizzo L., *Determinazione dei fabbisogni attraverso i costi standard*, Franco Angeli editore

A differenza della pianificazione strategica, la costruzione dei budget avviene coinvolgendo molti soggetti all'interno dell'azienda. Infatti, affinché le previsioni siano basate non solo su dati storici o statistici è necessario coinvolgere tutte le aree dell'impresa, in modo che esista una descrizione dell'impiego delle risorse delle aree funzionali in base alle attività e gli obiettivi di breve termine: per questo motivo il budget è articolato per centri di responsabilità. Il centro di responsabilità è una specifica area funzionale dell'azienda al cui vertice è presente un manager a cui verranno assegnati degli obiettivi e delle risorse⁹. Rispetto al centro di responsabilità, il budget è uno strumento molto importante poiché supporta le decisioni di breve periodo e ne favorisce la comunicazione ai singoli individui. Esso rappresenta anche uno strumento che motiva i manager verso il conseguimento degli obiettivi, perché non indirizza questi ultimi nelle decisioni che si trovano a prendere, ma li valuta in base ai risultati conseguiti.

L'impostazione del processo di budgeting viene affidata ad uno specifico soggetto all'interno dell'azienda, molto spesso questa figura è il controller, che deve assistere i singoli manager dei centri nella raccolta e nell'elaborazione dei dati. Mentre i responsabili delle singole formulano proposte riguardo, ad esempio, ai livelli di produttività o livelli di vendita, il controller non assume decisioni, ma fornisce istruzioni su come preparare il budget e coordina l'intera attività. In altre parole, il controller è l'architetto del sistema di budget in azienda.

⁹Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, 1991

Il processo di budgeting ha una durata di alcuni mesi, ogni azienda ha un calendario per la preparazione che, solitamente, ha inizio a settembre per poi giungere all'approvazione del documento definitivo nel mese di dicembre.

Così come per il bilancio civilistico per il quale sono necessarie delle scritture contabili prima della effettiva redazione, anche per il bilancio previsionale non è immaginabile di arrivare subito ad uno schema senza prima aver articolato la sua costruzione in più fasi. Ogni fase prevede la costruzione di una sezione, anch'essa chiamata budget, che riguarda singole aree e singole attività dell'azienda.

L'insieme dei budget che compongono il processo è chiamato *master budget* in esso si distinguono tre categorie di budget: budget operativi, budget degli investimenti e budget finanziari.

1.3 I BUDGET OPERATIVI

I budget operativi sono i programmi di azione relativi alla gestione caratteristica e operativa dell'azienda e si caratterizzano per la prevalente presenza di informazioni di tipo reddituale: riguardano, cioè, costi e ricavi previsionali. Sono articolati per centri di responsabilità e rappresentano un importante benchmark per quanto riguarda la valutazione delle prestazioni¹⁰.

Il primo budget ad essere redatto è il budget delle vendite: la determinazione preventiva dei volumi di vendita, infatti, è un input fondamentale per la

¹⁰Anthony R. N., Hawkins D. F., Macri D. M., Merchant K. A., *op. cit.*, 2016

costruzione degli altri budget, in particolar modo quello della produzione. All'interno di questo budget troviamo informazioni riguardo: il prezzo di vendita, i volumi di vendita e il mix di fatturato.

I dati che compongono il budget delle vendite dipendono da due fattori, il primo è riconducibile all'insieme delle variabili esterne all'azienda, cioè la collocazione del prodotto sul mercato, il secondo riguarda, invece, le variabili interne come la capacità produttiva e distributiva dell'azienda. Calcolare la quantità massima da produrre non rappresenta un problema. E', invece, molto più complesso determinare la quota di domanda che avranno i prodotti. Riccaboni spiega come l'azienda possa reperire dati utili alla determinazione delle quantità di vendita: "in tal senso la redazione di questo budget richiede molteplici dati di supporto, che possono essere raccolti attraverso questionari sottoposti, ad esempio, agli operatori addetti all'area commerciale o a venditori di filiale, oppure effettuando previsioni fondate su indagini di marketing e studi di mercato, nonché ricorrendo ad apposite tecniche economico-statistiche, con l'utilizzo di trend e serie storiche, o correlazioni tra le vendite e altre variabili ritenute rilevanti".¹¹

È chiaro che questi metodi hanno alcune debolezze: alcuni sono molto dispendiosi in termini di tempo, altri sono più immediati ma anche più approssimativi. Resta, comunque, il fatto che i ricavi dipendono molto dal comportamento dei clienti e dei concorrenti e, per questo, sono poco influenzabili dal management.

¹¹Riccaboni A., *Metodologie e strumenti per il controllo di gestione*, Knowità, Arezzo, 2018

Unitamente al budget delle vendite nella prima fase di costruzione del master budget è necessario definire e prevedere i costi commerciali. Il documento che riassume tutti i costi commerciali è il budget dei costi commerciali o budget dell'area marketing. Questo documento fornisce una quantificazione monetaria agli sforzi dell'area commerciale per la vendita e per la distribuzione dei prodotti.¹²

Il suddetto budget è molto legato alle previsioni di vendita che lo rendono complesso da redigere, e riporta tre tipi di costi:

- costi di promozione e pubblicità;
- costi di vendita;
- costi di distribuzione.

I costi di promozione e pubblicità riguardano le attività volte a creare, sviluppare e mantenere la domanda dei prodotti; i costi di vendita riguardano i canali di vendita, mentre i costi di distribuzione riguardano i canali di distribuzione. Il budget dei costi commerciali è molto rilevante nel settore agroalimentare poiché solitamente ci sono molti canali di vendita e molti canali di distribuzione e, quindi, diventa indispensabile per capire per quale canale la marginalità è maggiore.

Una volta calcolate le previsioni di vendita e i costi commerciali si passa alla redazione del budget della produzione, che si compone di tre sottobudget: il

¹²Tullio A., *op. cit.*, 2011

budget dei volumi, il budget dei costi di produzione e il budget degli acquisti di materie e del personale.

Il budget dei volumi sintetizza il volume di produzione, calcolato tenendo conto delle scorte di magazzino. Le quantità da produrre sono calcolate in base alle previsioni sulle vendite, ma anche in base all'andamento dei prodotti giacenti in magazzino. Un altro fattore molto importante da considerare è la deperibilità dei prodotti. Il budget dei costi di produzione è strettamente connesso al budget dei volumi. Esso, infatti, prevede la quantificazione delle risorse economiche per la realizzazione dell'intera produzione. L'ultima parte del budget di produzione è quella che riguarda l'acquisizione di materie prime e del personale.

Per quanto riguarda le materie prime, il discorso non cambia rispetto alla determinazione della quantità da produrre: si calcola il fabbisogno tenendo conto delle disponibilità di magazzino. Il discorso è più complesso circa il personale, infatti per stabilire di quanti dipendenti abbiamo bisogno l'area produzione c'è bisogno di calcolare il fabbisogno totale di ore di manodopera e dividerlo per le ore di presenza media al fine di determinare il numero di dipendenti di cui si avrà necessità nell'anno di budget.

1.4 IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI E IL BUDGET FINANZIARIO

Il budget degli investimenti differisce dai budget operativi perché non riguarda una specifica area aziendale, ma è relativo all'intera organizzazione.¹³ Al suo interno trovano rappresentazione tutti gli impieghi di mezzi monetari per investimenti pluriennali.

Il budget è strettamente collegato ad un piano degli investimenti. Infatti, è necessario fornire una dettagliata analisi di ogni progetto per il quale viene richiesto uno specifico investimento. I progetti vengono proposti dai vari centri di responsabilità e vengono valutati in base all'entità dell'investimento e in base al piano di ammortamento. Prima di diventare definitivo, il progetto di investimento dovrà essere inserito nel budget finanziario al fine di attestarne la fattibilità.

Il budget finanziario mette in evidenza le implicazioni finanziarie delle attività che si svolgeranno nell'anno di riferimento, presenta una struttura divisa in fabbisogni e coperture che devono trovare, inevitabilmente, un pareggio. È un budget che influenza molti aspetti della programmazione in azienda, poiché come sostenuto da Morosini: "Come l'andamento della finanza d'impresa è correlato all'andamento dell'intera gestione, così il budget finanziario considera tutti i fenomeni aziendali, nei loro riflessi sull'andamento delle disponibilità."¹⁴

Esso si lega con quasi tutti gli altri budget, come già descritto in precedenza, il budget degli investimenti deve essere convalidato attraverso il budget finanziario.

¹³Marchi L., Marasca S., Chiucchi M. S., *op. cit.*, 2018

¹⁴Morosini F., *Il budget finanziario nell'impresa industriale*, Franco Angeli editore, 1971, Milano

Il budget degli investimenti incide anche su quello dei costi commerciali, per quanto riguarda i costi discrezionali di pubblicità e promozione, ma tra i diversi legami con gli altri budget, assume particolare rilevanza quello con il budget economico.

1.5 I BUDGET DI SINTESI

Una volta completati tutti i budget relativi alle singole aree, chiamati anche budget settoriali, si procede alla costruzione dei budget di sintesi, assemblando tutti i dati precedentemente raccolti.

I budget di sintesi sono: il budget economico, il budget patrimoniale e il budget di cassa.

Il budget economico, detto anche conto economico previsionale, riepiloga tutti i ricavi e i costi previsti per l'anno di budget.¹⁵Tutti i dati presenti in questo documento devono necessariamente essere attinti dai singoli budget operativi, almeno fino al risultato operativo. La gestione finanziaria è influenzata dal tipo di finanziamenti adottati e dall'entità dei finanziamenti, per questo motivo si parla di forte interdipendenza tra budget economico e budget finanziario. Infatti, la convalida di nuovi investimenti può rendere necessario attingere risorse da fonti

¹⁵ Guzzetti E., *Il master budget. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione e il controllo operativo*, Franco Angeli editore, 2000, Milano

esterne e la futura possibilità di nuovi finanziamenti ha un'influenza sul risultato netto del conto economico previsionale

Il budget patrimoniale, così come il budget economico, si compone di dati presenti nei budget operativi. Lo schema di partenza è quello di uno stato patrimoniale al quale si sommano algebricamente tutte le variazioni previste. Confrontandolo con il budget economico, il budget patrimoniale assume un'importanza minore poiché impostato direttamente dal controller senza doversi necessariamente confrontare con i singoli responsabili dei centri di responsabilità. L'ultimo documento del master budget è il budget di cassa che sintetizza i flussi di cassa in entrata e in uscita previsti per il periodo preso in considerazione: è molto importante perché consente di verificare preventivamente quali siano le disponibilità di mezzi liquidi, per scongiurare una mancanza di liquidità in determinati periodi dell'esercizio. Il budget di cassa, per poter essere utilizzato al meglio, deve essere articolato per intervalli intermedi e non strutturato per anni. In questo modo, la direzione oltre alla conoscenza di un equilibrio tra fonti e impieghi attraverso il budget finanziario, può conoscere i diversi tempi di realizzo delle entrate e di manifestazione delle uscite.

CAPITOLO II

IL CASO FILENI SIMAR SRL

2.1 INTRODUZIONE

Questo capitolo tratterà della pianificazione e della programmazione in un'azienda industriale che opera nel settore agroalimentare; in particolare, verranno esposte le peculiarità e gli aspetti critici che caratterizzano queste attività e le eventuali differenze tra la teoria, analizzata nel primo capitolo, e la prassi.

Il caso analizzato è quello del Gruppo Fileni, una realtà importante che si occupa della produzione, trasformazione e commercializzazione di carne, prevalentemente avicola, sia fresca che surgelata, e di prodotti elaborati sia cotti che crudi. Il Gruppo conta oltre 1950 dipendenti ed un fatturato di oltre 400 milioni di euro e si colloca come terzo player nazionale nel settore delle carni avicole e come primo produttore in Italia di carni bianche da agricoltura biologica. Alla base del successo dell'azienda c'è la scelta strategica di combinare tradizione e innovazione, nel segno della qualità, allineando il modello di business ai nuovi trend di consumo. Il gruppo è composto da aziende che operano a monte e a valle rispetto all'attività di produzione e commercializzazione delle carni.

2.2 LA PIANIFICAZIONE NEL GRUPPO FILENI

L'industria agroalimentare ha subito un grande processo di cambiamento negli anni. Infatti, in maniera sempre crescente, essa tende ad assumere un carattere di *industria di servizi*.¹⁶

L'espressione azienda di servizi, spiega come questo tipo di attività industriale non sia una mera attività di produzione e vendita, ma un'attività volta a garantire al cliente una catena agroalimentare che preservi l'ambiente e un modello di alimentazione che va verso il mantenimento della salute e della forma fisica.

Questo tipo di interesse verso la sostenibilità e la salubrità dei prodotti da parte dei consumatori finali, può potenzialmente rappresentare un fattore di rischio per l'industria, poiché genera incertezza e turbolenza. Invece, per aziende che vogliono innovarsi, con strategie che seguono questo trend, l'interesse verso queste tematiche rappresenta una grande opportunità in termini di offerta al consumatore, con eventuale possibilità di rompere gli equilibri in mercati già consolidati.

L'attività di pianificazione del Gruppo Fileni va esattamente in questa direzione. Più specificamente, la pianificazione in azienda viene svolta prioritariamente dal vertice aziendale, ovvero il consiglio di amministrazione, che traccia gli obiettivi e le linee guida.

¹⁶ Ministero dell'agricoltura e delle foreste, *L'industria agroalimentare italiana primo rapporto annuale*, Hoepli, 1992, Milano

Il business plan, quindi, viene sviluppato partendo da queste linee guida cercando di raggiungere gli obiettivi di medio termine stabiliti. Nello specifico, gli obiettivi del piano sono: il miglioramento del posizionamento sul mercato ed il riavvicinamento della filiera produttiva.

Per quanto riguarda il primo driver, cioè il posizionamento sul mercato, l'obiettivo che si vuole raggiungere è quello di migliorare il mix di prodotto, quindi spingere maggiormente sulla vendita di prodotti con margine di contribuzione unitario più elevato. Il margine di contribuzione unitario è la differenza tra il prezzo di vendita unitario e il costo variabile unitario di produzione.¹⁷ Secondo l'azienda, i prodotti con margine più elevato sono i cosiddetti prodotti differenzianti che vengono percepiti dal cliente come qualitativamente superiori rispetto ai prodotti della concorrenza. Essi, di conseguenza, sono sostanzialmente immuni dall'oscillazione dei prezzi al mercato e presentano, quindi, una marginalità costante.

Il secondo driver che ha guidato la pianificazione strategica nell'azienda è il riavvicinamento nella filiera. La filiera delle carni avicole si compone delle seguenti fasi:

1. riproduttori;
2. incubatoi;
3. centri di allevamento;

¹⁷Lo Martire G., *Il controllo di gestione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2011

4. mangimifici;
5. trasformazione;
6. distribuzione

Attraverso una strategia di integrazione verticale tutta la filiera è controllata direttamente dall'azienda stessa. L'integrazione ha permesso sia di ottimizzare la gestione dei costi poiché non occorre più ricorrere alla soccida¹⁸, sia di presidiare tutte le fasi al fine di garantire la rintracciabilità e la qualità del prodotto.

La pianificazione, come descritta nel precedente capitolo, quindi, non differisce rispetto a quanto rilevato nel caso pratico. Una volta fissato l'obiettivo, si individuano le azioni più efficaci per raggiungerlo.

Nel caso della Fileni l'analisi dell'ambiente esterno ha mostrato che l'azienda si collocava terza nel mercato considerando i volumi di vendita¹⁹. Pertanto, la direzione aziendale non ha insistito con una strategia di economie di scala, viste le marcate differenze in termini dimensionali rispetto ai primi due player italiani. Innescare una guerra dei prezzi con competitor più grandi in termini di volumi non appariva una strategia percorribile. Per questo motivo, è stata intrapresa la strategia della differenziazione, sfruttando la sempre crescente attitudine dei consumatori verso una dieta sana ed equilibrata.

¹⁸ Art. 2170 Codice Civile

¹⁹ Vesentini I., *Le Marche scommettono sulla filiera bio*, Il Sole 24 Ore, 2016

Il prodotto differenziante è un prodotto senza antibiotici, che rispetta il benessere animale e che ha un packaging riciclabile; in questo modo, il consumatore è disposto anche a pagare un prezzo più alto percependo la maggiore qualità del prodotto e del brand.

2.3 IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL BUDGET NEL GRUPPO

FILENI

La pianificazione e la programmazione sono strettamente legate anche nel caso della Fileni. Infatti, l'output della pianificazione, quindi il piano industriale, influenza il budget per la definizione degli obiettivi.

La prima stesura del piano in azienda avviene ad aprile, in modo da analizzare alcuni dati consuntivi che derivano dall'approvazione del bilancio dell'anno precedente. L'eventuale revisione viene effettuata nella seconda stesura del piano a settembre. Soltanto attraverso un'analisi degli scostamenti rispetto al budget si può capire se i risultati del singolo esercizio sono in linea con gli obiettivi di medio lungo periodo. Tutto ciò conferma che il budget ed il piano strategico sono connessi tra loro.

Il processo di budgeting in Fileni inizia ad ottobre per poi terminare a gennaio con l'approvazione del master budget. Il budget in azienda è un documento fondamentale sia per la dirigenza sia per i referenti dei centri di responsabilità. Viene redatto, infatti, già a livello di gruppo, anche se chiaramente

nasce dall'unione dei budget di ciascuna legalentity, e quindi viene approvato a livello consolidato.

Per la dirigenza, il budget è fondamentale per capire l'andamento della gestione, mentre interessa ai responsabili per quanto riguarda i premi di risultato.

Prima di analizzare l'approccio dell'azienda alla costruzione del budget è necessario definire quali siano i centri di responsabilità in azienda.

I centri di responsabilità sono distinti per canali di vendita e sono: grande distribuzione, distribuzione organizzata, ingrosso, dettaglio, food service, gastronomia ed estero.

Ogni centro ha degli obiettivi in termini di volumi e margini: gli obiettivi o target vengono definiti dalla direzione aziendale, per questo motivo è possibile parlare di un approccio top down. L'approccio top down implica che le decisioni vengono prese dalla direzione che le comunica, in un momento successivo, ai responsabili; questo tipo di approccio è utile quando il top management ha una buona conoscenza dell'attività operativa²⁰ ed evita anche l'inserimento di distorsioni riguardo la decisione dei target. Si precisa che soltanto la direzione può avere una visione completa ed intera della gestione.

Una volta stabiliti i target, inizia l'effettiva stesura del budget. Il budget in Fileni è articolato mensilmente e segue una logica incrementale. Il budget nell'ottica aziendale rappresenta uno strumento di una guida che verifica che si stia

²⁰MarchiL., MarascaS., ChiucchiM. S. ,*op. cit.*, 2018

progredendo verso gli obiettivi. Per questo motivo ogni mese, e talvolta anche settimanalmente, vengono estrapolati dal conto economico i margini di ogni canale di vendita che vengono confrontati con il budget corrente del mese e con il consuntivo dello stesso mese dell'anno precedente. In questo modo, si possono controllare tempestivamente gli eventuali scostamenti ed intervenire se necessario. Essendo un potente strumento di controllo in azienda è necessario che il budget si basi su dati veritieri e, quindi, come descritto nel precedente capitolo talvolta sono necessari degli aggiustamenti o delle revisioni.

Nell'azienda presa in esame, il budget viene revisionato soltanto quando ci sono variazioni significative tra il consuntivo ed il dato previsionale. Lo scostamento, comunque, deve essere causato da variabili incontrollabili da parte dell'azienda, come ad esempio l'uscita dall'azienda di un responsabile commerciale che potrebbe comportare una diminuzione delle vendite. Non si effettuano revisioni quando lo scostamento è poco significativo o, comunque, quando non si raggiunge un obiettivo, anche perché l'eventuale revisione andrebbe ad alterare il sistema incentivante per i responsabili.

2.4 PECULIARITA' E CRITICITA' DEL BUDGET NEL GRUPPO FILENI

Nel capitolo precedente, utilizzando la letteratura specialistica è stato evidenziato come il processo di budgeting parta dalla costruzione del budget delle vendite. In tal senso, anche nel caso di Fileni accade questo. Il budget delle vendite è

fondamentale per poi costruire gli altri documenti: soltanto ipotizzando il volume di vendita è possibile dedurre gli altri dati come, ad esempio, il volume di produzione o le provvigioni degli agenti commerciali. Determinare preventivamente le quantità vendute in maniera precisa è difficile se non impossibile, ma è sicuramente di aiuto considerare alcune variabili che le determinano.

Ad esempio, se fossero in programma spese di pubblicità e comunicazione nell'anno di budget, potrebbe essere logico pensare di inserire nel budget un volume di vendita maggiore rispetto al consuntivo dell'anno precedente.

Il budget delle vendite contempla anche il prezzo di vendita, ovviamente il prezzo del prodotto dipende da una serie di fattori interni all'azienda ed esterni all'azienda. Sono i fattori esterni all'organizzazione che possono modificare nel corso dell'esercizio il prezzo dei prodotti e quindi rendere il budget inadeguato rispetto alle nuove condizioni.

Il prezzo delle carni avicole è soggetto a quotazione sul mercato e per questo può avere delle oscillazioni; inoltre, bisogna sempre tenere conto del comportamento dei competitor riguardo la loro politica dei prezzi.

Una componente interessante del budget in Fileni riguarda l'efficienza di produzione, più nello specifico si parla di efficienza sul taglio al macello. Un target impostato dalla direzione aziendale potrebbe essere il miglioramento della performance sul taglio della carne. Infatti, un miglioramento della resa dello 0,1%

rispetto alla resa standard porta ad un incremento sulla produzione annua di 1.126.000 kg di carne²¹, il cui valore supera il milione di euro.

Analizzando, invece, il budget dei costi fissi, si nota subito che le aree in analisi non sono più i canali di vendita ma le funzioni aziendali. Tra i vari costi fissi del budget spicca un forte aumento dei costi previsionali in ricerca e sviluppo e marketing e questo dato è molto rilevante nell'analisi della connessione tra pianificazione e programmazione. Infatti, come descritto, la volontà della proprietà nel lungo periodo è quella di far crescere l'azienda e differenziare i prodotti, questa visione nell'attività operativa si traduce in un aumento degli investimenti in aree strategiche come la ricerca e sviluppo ed il marketing.

Come visto, la teoria accennata nel capitolo precedente, non si discosta molto dal caso pratico. Nella realtà aziendale, il budget è molto più complesso ed articolato, anche a causa della dimensione dell'azienda analizzata, comunque finalità ed obiettivi rimangono gli stessi di quelli descritti nella teoria.

Infine, per quanto riguarda la pianificazione, essendo un processo non standardizzato, la teoria ha descritto alcuni strumenti che sono effettivamente utilizzati anche nell'azienda di cui si fa riferimento.

²¹Documenti interni dell'azienda

CONCLUSIONI

In quest'ultima parte dell'elaborato, alla chiusura di un percorso che oltre alla teoria ha anche affrontato l'analisi di un caso pratico, è importante effettuare alcune considerazioni conclusive rispetto alle tematiche affrontate nella parte introduttiva.

Innanzitutto, è necessario ribadire l'importanza che hanno la pianificazione e la programmazione all'interno delle realtà aziendali che operano in questo periodo storico. Tale affermazione, vera con riferimento a ciascun settore, è particolarmente vera con riferimento a quello agroalimentare che, per alcune caratteristiche proprie, è un settore più stabile di altri ma che, nonostante ciò, necessita di una costante pianificazione ed innovazione per garantire la sopravvivenza aziendale. Infatti, nonostante la domanda agroalimentare sia sostanzialmente stabile senza picchi in positivo o negativo, è evidente che le preferenze del mercato non siano le stesse di una decade fa; per questo si rendono indispensabile i meccanismi e i processi di controllo presentati nella prima parte del lavoro.

Il CFO dell'azienda presa in esame, che ha contribuito al lavoro fornendo informazioni e delucidazioni riguardo alla pianificazione e al budget, ha

ribadito l'importanza di questi strumenti e ha indicato come essi siano utili per porsi degli obiettivi di crescita e di miglioramento continuo.

Ovviamente questi meccanismi e processi devono essere affinati nel corso della gestione: è impensabile che, nei primi anni di vita, un'azienda sia in grado di pianificare scenari competitivi o prevedere con esattezza l'andamento dei propri prodotti sul mercato.

Esistono anche pareri discordanti in merito all'utilità degli strumenti di programmazione. In particolare, è molto dibattuta l'utilità del budget tradizionale, che troppo spesso viene considerato un "bilancio di previsione", mentre dovrebbe costituire uno strumento di programmazione ed allocazione delle risorse²².

Infatti, nell'azienda analizzata, per garantire al budget la sua funzione di programmazione, esso viene confrontato molto spesso con i consuntivi e talvolta anche revisionato, ed è questa la vera forza del budget.

In conclusione, si può affermare che sebbene la pianificazione e la programmazione non consentano di prevedere con precisione ed in maniera oggettiva i cambiamenti del contesto e dello scenario competitivo di riferimento, il loro utilizzo all'interno dei contesti aziendali si rivela centrale per poter consentire alle organizzazioni di far fronte alle turbolenze di mercato con l'obiettivo di acquisire un vantaggio competitivo duraturo e difendibile.

²²Marasca S., *Sistemi avanzati per il controllo di gestione*, Knowità, Arezzo, 2018

BIBLIOGRAFIA

AnthonyR.N., HawkinsD.F., MacriD.M., MerchantK.A., *Sistemi di controllo*,
Mcgraw-Hill, Milano, 2016

Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un ottica strategica*,
Torino, 1991

Caroli M., Franco Fontana, *Economia e gestione delle imprese*, Mcgraw-Hill,
2017

DruckerP. F., *The effective executive*, Routledge, New York, 2011

GalmariniU., RizzoL., *Determinazione dei fabbisogni attraverso i costi standard*,
Franco Angeli editore

Guzzetti E., *Il master budget. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione
e il controllo operativo*, Franco Angeli editore, 2000, Milano

Lo Martire G., *Il controllo di gestione*, Franco Angeli editore, Milano, 2011

MarchiL., MarascaS., ChiucchiM. S., Controllo di gestione, Giappichelli, 2018

Ministero dell'agricoltura e delle foreste, *L'industria agroalimentare italiana primo rapporto annuale*, Hoepli, 1992, Milano

Morosini F., Il budget finanziario nell'impresa industriale, Franco Angeli editore, 1971, Milano

Porter M., *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business review, 2008

Riccaboni A., Metodologie e strumenti per il controllo di gestione, Knowità, Arezzo, 2018

ThompsonS.,*How Companies Plan*, American Management Association, Michigan, 1962

Tullio A., *L'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, IPSOA, 2011, Assago.