

Scuola di Formazione alla Professione dei
Dottori Commercialisti

Finalità, contesti e criteri di redazione del piano industriale

Andrea Cardoni
Dipartimento di Economia



Definizioni

Aspetti terminologici:

- Il termine “Business Plan” (start-up)
- Il Piano Industriale (gli aspetti reali dell’attività di impresa)
- Il Piano Economico e Finanziario (aspetti numerici)

Finalità generali

In generale, il Piano Industriale è il documento che consente di:

- Esplicitare la visione imprenditoriale nel m/l termine (-> comunicazione)
- Identificare gli obiettivi e le priorità strategiche (-> coinvolgimento)
- Elaborare le azioni per il raggiungimento (-> action plan)
- Delineare il modello di business (-> sistema del valore)
- Esprimere valori previsionali in un orizzonte di m/l termine (-> fattibilità)
- Rendere misurabili gli obiettivi (-> es. definizione di Fatturato, Valore Aggiunto, EBITDA, EBIT, ecc.)
- Favorire processi di benchmarking (-> confronto con competitors)
- Identificare un modello di pianificazione strategica entro il quale inserire il sistema di programmazione e controllo (-> budgeting e reporting)

I contesti di redazione del piano industriale

L'IMPRESA

- a) a fini interni
 - 1) Start-up;
 - 2) Pianificazione e controllo;
 - 3) Definizione di piani di incentivi per i manager;

- b) a fini esterni
 - 1) Partecipazioni a gare;
 - 2) Valutazione elementi dell'attivo;
 - 3) Piani di ristrutturazione;
 - 4) Procedimenti di quotazione (IPO);
 - 5) Operazioni straordinarie.

I TERZI

- Investitori istituzionali per la valutazione di un investimento in capitale di rischio;
- Finanziatori dell'impresa con capitale di debito;
- Professionisti nell'ambito dell'applicazione di procedimenti valutativi dell'impresa.

Sub a) 1: Start-up aziendale

Il processo di creazione di impresa

I motivi da cui può originare una idea di business possono essere diversi e sono riconducibili a:

- scoperta di una nuova tecnologia;
- l'espansione della domanda di un prodotto/servizio;
- la modificazione dei gusti dei consumatori;
- il successo di altre imprese;
- l'individuazione di un bisogno del mercato.

Sub a) 1: Start-up aziendale

Le due condizioni caratteristiche dell'azienda start-up

- L'assenza di una storia (condiziona i rapporti con il mercato e con le banche)
- L'incertezza e al variabilità delle previsioni (eventi interni: tempi e costi connessi alla costruzione degli impianti, ottenimento di un adeguato livello qualitativo del prodotto/servizio; eventi esterni: gradimento del prodotto/servizio, rapporti con la concorrenza, ritardi dei fornitori, inefficienze della rete distributiva).

Sub a) 1: Start-up aziendale

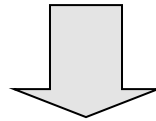
Dall' intuizione iniziale deve partire un processo organizzato di analisi e verifica dell'idea che porta porta alla redazione di un piano di fattibilità (o business plan) da cui devono emergere:

- le caratteristiche tecniche del prodotto/servizio;
- le tecnologie e le attrezzature necessarie;
- il tipo di mercato di sbocco e le politiche di marketing da attivare;
- il capitale necessario per avviare e gestire l'impresa;
- i soci/collaboratori da coinvolgere;
- la forma giuridica più adeguata e gli adempimenti burocratici da espletare.

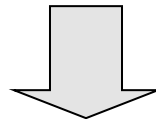
Sub a) 2: Pianificazione e controllo

E' lo strumento con il quale il management può:

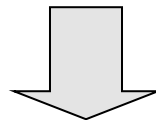
- ▶ Valutare l'impatto delle diverse strategie di crescita



- ▶ Definire e verificare il tasso di crescita sostenibile



- ▶ Valutare l'impatto di specifici investimenti sulla redditività complessiva dell'impresa



- ▶ Analizzare la relazione tra i driver del valore e la redditività attesa del business

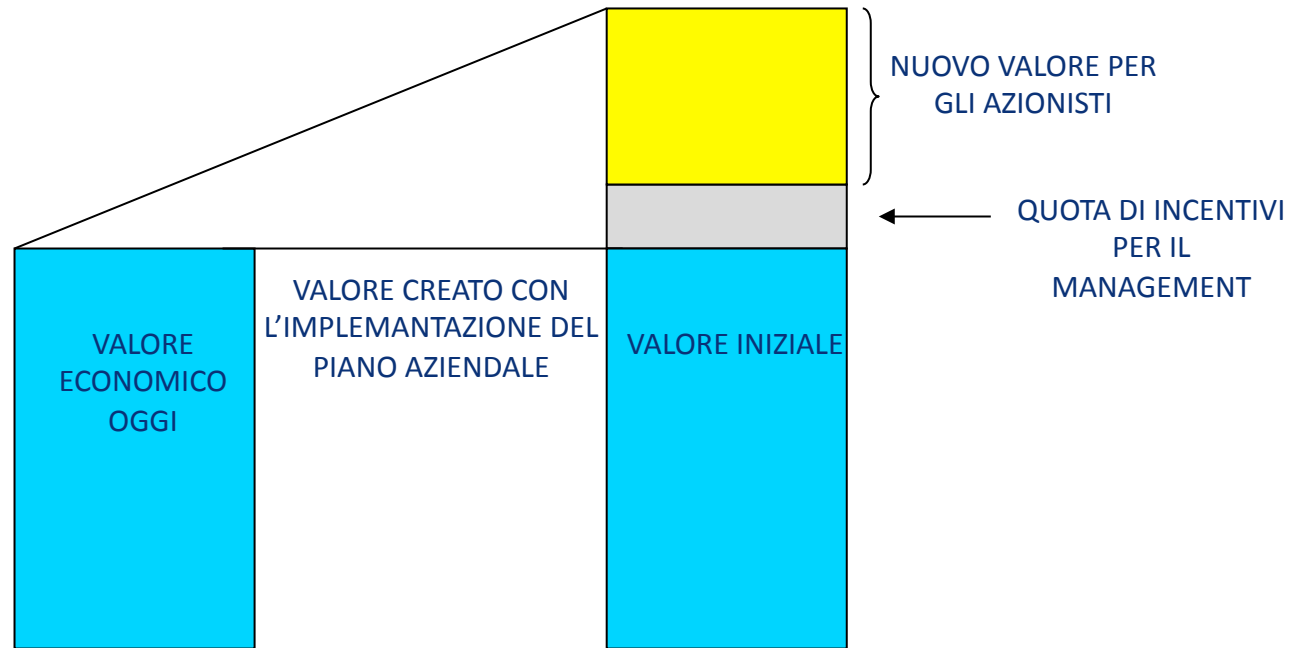
Sub a) 2: Pianificazione e controllo



ORIZZONTE TEMPORALE	3-5 anni	1 anno	A seconda degli scopi di analisi	1-3 mesi	Max 1 anno
COSTRUZIONE	CEO	Controllo di gestione	Controllo di gestione, Responsabile finanza	Controllo di gestione	Controllo di gestione
OBIETTIVI	Definizione ed implementazione delle linee strategiche	Definizione, per ogni SBU, delle principali grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie	Definizione degli impatti economici e finanziari dei progetti di investimento	Monitoraggio e verifica del raggiungimento obiettivi di budget	Stime di chiusura

Sub a) 3: Definizione piani incentivi manager

Il ruolo centrale del manager è sempre più cruciale nell'ambito di processi di creazione di valore dell'impresa. Il piano industriale può costituire, perciò, il presupposto indispensabile per definire un piano di incentivi a favore del management aziendale.



Sub b) 1: Partecipazioni a gare

- Pubblici appalti di opere
- Gestione integrata del servizio idrico
- Concessione di finanziamenti a fondo perduto

Pubblici appalti di opere

Art. 143 Decreto Legislativo 12 Aprile 2006, n. 163

GARA PER LA CONCESSIONE DEI LAVORI PUBBLICI

“L’offerta e il contratto devono contenere il piano economico-finanziario di copertura degli investimenti e della connessa gestione per tutto l’arco temporale prescelto e devono prevedere la specificazione del valore residuo al netto degli ammortamenti annuali, nonché l’eventuale valore residuo dell’investimento non ammortizzato al termine della concessione”

Pubblici appalti di opere

- ▶ **Art. 153 Decreto Legislativo 12 Aprile 2006, n. 163**
- ▶ CONCESSIONE DEI LAVORI PUBBLICI: IL PROJECT FINANCING

“Le proposte devono contenere uno studio di inquadramento territoriale e ambientale, uno studio di fattibilità, un progetto preliminare, una bozza di convenzione, un piano economico-finanziario asseverato da un istituto di credito o da società di servizi costituite dall’istituto di credito stesso e iscritte nell’elenco generale degli intermediari finanziari, ai sensi dell’articolo 106 del testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, di cui al decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, o da una società di revisione ai sensi dell’articolo 1 della legge 23 novembre 1939, n. 1966,”

Gestione integrata del servizio idrico

Art. 143 della lex 5 gennaio 1994, n. 36 (Legge Galli)

La Regione adotta una Convenzione tipo e relativa disciplina per regolare i rapporti tra gli enti locali ed i soggetti gestori dei servizi idrici integrati e

La Convenzione prevede, in particolare:

...

- l'obbligo del raggiungimento dell'equilibrio economico e finanziario della gestione;

.....

- i criteri per la redazione del piano economico e finanziario per la gestione integrata del servizio;

.....

Concessione di finanziamento a fondo perduto

- **Lex 488/92, legge quadro per la concessione di agevolazioni finanziarie in conto investimenti**

E' previsto che la concessione delle agevolazioni venga sulla base di una graduatoria di "merito", costruita sulla base di indicatori predefiniti tratti dal business plan elaborato dall'impresa con il supporto di un software appositamente predisposto.

Sub b) 2: Piani e accordi di ristrutturazione

- **Art. 67 Lex 267 del 16 marzo 1942 come modificate dal decreto legislativo 169/2007 (Piano attestato)**

“Non sono soggetti ad azione revocatoria gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse su beni del debitore purché posti in essere in esecuzione di un piano che appaia idoneo a consentire il risanamento della esposizione debitoria dell’impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria e la cui ragionevolezza sia attestata da un professionista iscritto nel registro dei revisori contabili e che abbia i requisiti previsti dall’articolo 2501-bis, quarto comma, del codice civile”

Sub b) 2: Piani e accordi di ristrutturazione

Art. 182 bis R.D. 267 del 16 marzo 1942 come modificato dal Decreto legislativo 169/2007 (Accordi di Ristrutturazione)

“L'imprenditore in stato di crisi può domandare, depositando la documentazione di cui all'art. 161, l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentanti almeno il sessanta per cento dei crediti, unitamente ad una relazione redatta da un professionista in possesso dei requisiti di cui all'art. 67, terzo comma, lettera d) sull'attuabilità dell'accordo stesso, con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei”

Sub b) 2: Piani e accordi di ristrutturazione

- ▶ **Art. 160 R.D. n. 267 del 16 marzo 1942 (Concordato Prevenzione)**

“L’imprenditore può proporre ai creditori un concordato preventivo sulla base di un piano che può prevedere la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei crediti in qualsiasi forma....”

Sub b) 2: Piani e accordi di ristrutturazione

Procedimenti di ristrutturazione bonaria

- Prevedono la sottoscrizione di accordi con categorie ristrette di creditori, prevalentemente la banche, alle quali vengono richieste facilitazioni nella concessione di credito o nel rimborso di debitorie esistenti
- In genere tali accordi presuppongono la elaborazione e la proposta da parte dell'impresa di un piano economico e finanziario che deve essere condiviso dal ceto bancario.

Sub b) 3: Valutazione degli elementi dell'attivo

- D. Legislativo 28 febbraio 2008, n. 38,

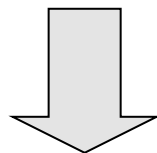
- Società quotate;
- Società con strumenti finanziari diffusi tra il pubblico;
- Banche italiane;
- Altri intermediari finanziari regolati da Bdl;
- Imprese di assicurazione.

dal 1° giugno 2005 **debbono** redigere il bilancio consolidato con i principi contabili internazionali IAS-IFRS emessi dallo IASB – ed omologati dall'EU ai sensi del Regolamento comunitario n.1006/2002.

Per il bilancio di esercizio l'obbligo decorre dal 1° gennaio 2006.

Sub b) 3: Valutazione degli elementi dell'attivo

L'applicazione dell'impairment test dello IAS 36 richiede l'introduzione di una serie di misure organizzative cui numerose imprese italiane di dimensione medie e piccole non sono abituate.



Essa richiede, a giudizio della COMMISSIONE per i PRINCIPI CONTABILI che l'impresa acquisisca sufficiente esperienza in materia di formulazione di previsioni economiche e finanziarie ai fini del controllo di gestione e, quindi, di budgets e di piani pluriennali e di creare e valutare dei risultati periodici della gestione per aree strategiche d'affari e business unit.

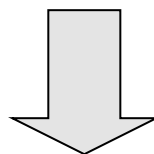
Sub b) 3: Valutazione degli elementi dell'attivo

Procedimento di valutazione secondo l'impairment test



Sub b) 4: Procedimenti di quotazione nei mercati regolamentati

Il Piano Industriale costituisce uno dei documenti che deve essere predisposto dall'impresa che intende proporsi per la prima volta alla quotazione nei mercati regolamentati (IPO – initial public offering)



Guida al Piano Industriale (Borsa Italiana)

Sub b) 5: Operazione straordinarie

- L'Art 2501 Bis, che regola le fusione a seguito di acquisizione con indebitamento, prevede che la relazione degli amministratori (Art. 2501 quinquies) esponga le ragioni che giustificano l'operazione e contenga un **piano economico e finanziario** :
 - a) con l'indicazione della fonte delle risorse finanziarie;
 - b) la descrizione degli obiettivi che si intende raggiungere.

I terzi

- Investitori istituzionali e professionali per la valutazione di un investimento equity
- Finanziatori dell'impresa con capitale di debito
- Professionisti nell'ambito dell'applicazione procedimenti valutativi dell'impresa.

Investitori istituzionali per la valutazione di un investimento Equity

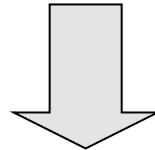
- Diffusione di modelli di valutazione delle imprese in funzionamento semplificate (metodo dei multipli)
- Necessario disporre di valori previsionali circa alcune grandezze chiave dell'azienda (Redditi, Dividendi, MOL/EBITDA)



Da qui l'esigenza di elaborare un piano industriale che consenta di analizzare l'andamento prospettico di quel particolare fondamentale.

Finanziatori con capitale di debito

Si pone il problema dell'equilibrio finanziario dell'impresa nel breve e lungo termine. Il piano deve, perciò, fornire le informazioni sulla capacità strutturale dell'impresa di rimborsare i finanziamenti contratti e da contrarre.



Tre indicatori per misurare la finanziabilità del piano

- Rapporto di leva finanziaria tendenziale (PFN/PN)
- Rapporto PFN/EBITDA
- Incidenza oneri finanziari su EBITDA

Procedimento valutativo nell'ambito della tecnica professionale

E' ormai chiaro come il procedimento valutativo più corretto per pervenire alla determinazione del Valore Economico dell'impresa, non possa che essere quello legato alla **stima dei flussi futuri** (di cassa o di reddito, ma sempre prospettici)

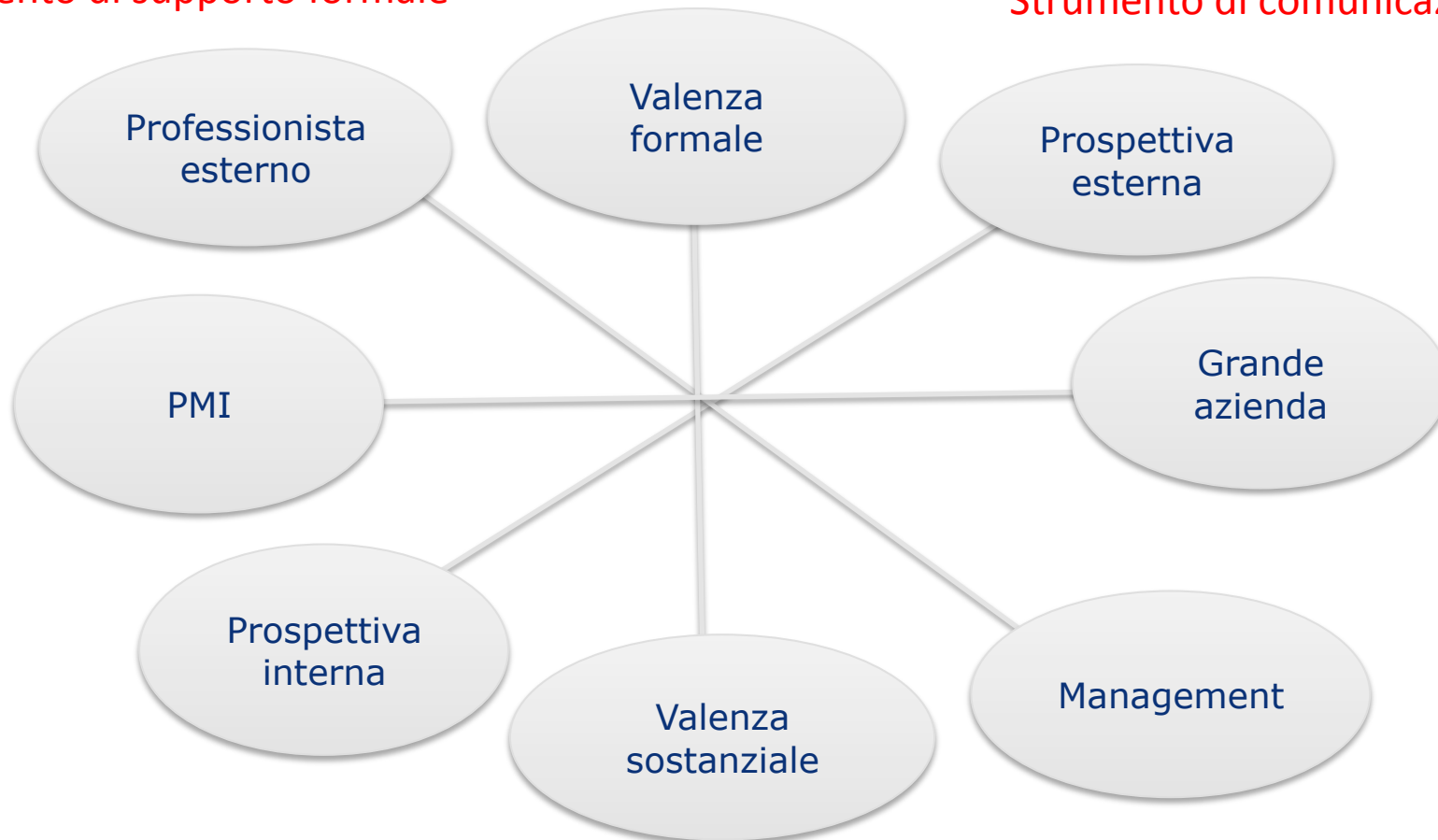


NECESSITA' DI BASARE LA VALUTAZIONE SU UN VERO E PROPRIO
PIANO INDUSTRIALE CON FLUSSI ECONOMICI E FINANZIARI
PREVISIONALI

I diversi contesti di riferimento di redazione del piano industriale

Strumento di supporto formale

Strumento di comunicazione



Strumento di pianificazione e controllo

Strumento di gestione strategica

Le componenti del piano industriale

- Giusta integrazione tra elementi qualitativi e quantitativi
- Nell'ipotesi di azienda medio-grande, strutturata, con separazione tra proprietà e controllo, il principale obiettivo del piano industriale è l'individuazione del modo in cui l'azienda intende accrescere il valore per gli azionisti (E.V.A.)
- Possibilità di agire sul NOPAT o sul WACC, da valutare nel quadro dei caratteri e dei vincoli dell'ambiente interno ed esterno

Le componenti del piano industriale

Un piano industriale deve elaborare e rendere visibili tre grandi componenti:

1) La strategia realizzata e le intenzioni strategiche

2) L'action-plan

3) Le ipotesi e i dati economico-finanziari prospettici

La strategia realizzata

- Identifica il posizionamento formatosi per effetto delle scelte e delle azioni del passato, consolidatosi nel tempo a seguito del crearsi di una struttura, di meccanismi operativi e di una cultura aziendale coerente
- Importante evidenziare il collegamento tra performance ottenute e strategie realizzate, anche tramite parametri quantitativi (*key value driver o key performance indicators*)
- Necessario descrivere la strategia realizzata ai vari livelli (corporate, ASA e area funzionale)

Le intenzioni strategiche

- Rappresentano le scelte dichiarate del management relativamente al campo di attività dell'impresa, alla crescita dimensionale da perseguire e al ruolo che si intende rivestire nell'arena competitiva
- Devono essere descritte con un sufficiente livello di dettaglio così da poter cogliere i cambiamenti che queste comportano nella strategia adottata, il loro grado di coerenza con il fabbisogno/opportunità di rinnovamento e i risultati attesi cui condurranno.
- E' il piano attraverso cui la società intende creare valore per gli shareholder
- Devono essere esplicitate a livello corporate e a livello ASA

Le intenzioni strategiche

A livello corporate occorre esplicitare:

- le scelte in termini di ASA in cui l'impresa intende operare e l'eventuale uscita o entrata in nuove ASA;
- il ruolo assegnato a ciascuna ASA (segnalando casi in cui il valore creato da alcune aree di affari servono a sussidiare altre in fase di start-up o di turnaround);
- il criterio di allocazione delle risorse finanziarie e umane disponibili, le sinergie realizzate e quelle stimate fra le ASA
- gli indicatori e le performance attese per ogni ASA in modo da costituire il punto di riferimento per il controllo

L'action plan

L'action plan deve indicare almeno i seguenti punti:

- azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche (con impatto in termini economico-finanziari e tempistica di implementazione)
- investimenti necessari (ammontare, tipologia, tempistica, voci di bilancio)
- impatto organizzativo delle singole azioni (modello di business, struttura manageriale, organico, aree geografiche, canali distributivi e struttura commerciale)
- eventuali interventi sul portafoglio prodotti/servizi/brand e le azioni con le quali realizzare un eventuale mutamento del target di clientela
- sistema di responsabilità (indicazione dei manager responsabili delle azioni programmate)
- condizioni/vincoli che possono influenzare la realizzabilità delle azioni

Le ipotesi e i dati economico-finanziari prospettici

Devono essere indicate tutte le ipotesi relative ai key value driver e ai principali dati previsionali (criteri attraverso cui, partendo dalle intenzioni strategiche e dall'Action Plan, la società è arrivata a definire gli obiettivi quantitativi), tra le quali:

- ipotesi di fondo riguardanti grandezze macroeconomiche (tasso di inflazione, tassi di cambio, ecc.);
- ipotesi alla base dello sviluppo dei ricavi per le ASA e per le variabili gestionali rilevanti;

Le ipotesi e i dati economico-finanziari prospettici

- ipotesi alla base dei costi diretti per le ASA e per le variabili gestionali rilevanti;
- ipotesi alla base dei costi indiretti (ad esempio spese generali, costi di comunicazione, ammortamenti), degli oneri finanziari e della fiscalità;
- ipotesi alla base dell'evoluzione del capitale investito, sia fisso sia circolante, per ASA e per le variabili gestionali rilevanti;
- ipotesi alla base dell'evoluzione della struttura finanziaria e della copertura dell'eventuale fabbisogno finanziario generato dalla realizzazione dell'action plan.

Di particolare importanza appaiono i valori percentuali, i trend del passato e le azioni destinate ad avere effetti significativi sui valori prospettici

Il modello economico su cui basare le ipotesi

Società operanti nella grande distribuzione

- utilizzo di un modello economico di tipo bottom up
- analisi consuntiva e prospettica dei risultati reddituali e finanziari incentrata sull'andamento dei punti di vendita e sulla loro capacità di generare un margine che consenta di coprire i costi della struttura centrale
- la logica economica dovrebbe pertanto partire dal risultato della rete di negozi

Il modello economico su cui basare le ipotesi

Società che lavorano su commessa

- analisi del portafoglio commesse acquisite e sviluppo di ipotesi relative alla sua alimentazione
- per commesse acquisite: previsione di ricavi, costi, margini e investimenti caratterizzata da una elevata visibilità
- per commesse non ancora in portafoglio: ipotesi circa il numero, le caratteristiche, la scansione temporale e il valore di quelle che potrebbero essere acquisite e realizzate nel periodo di piano

Il modello economico su cui basare le ipotesi

Società che producono “in serie” per il magazzino

- La logica normalmente utilizzata nella strutturazione del piano è di tipo top down
- Si fonda su assunzioni e convincimenti che il management ha maturato circa l'andamento della domanda di mercato dei prodotti e/o servizi (eventuale avallo di istituti di ricerca accreditati)
- Massima attenzione nel circoscrivere il reale mercato di riferimento per l'azienda sulla base di variabili quali l'area geografica, la tipologia di clienti, il tipo di prodotto servizio e i canali distributivi

Gli schemi di riferimento

- modello Borsa Italiana -

1. Executive Summary

- 1.1. Il progetto strategico proposto
- 1.2. Le principali azioni realizzative
- 1.3. Sintesi dei principali dati finanziari attesi

2. La strategia realizzata

- 2.1. La strategia competitiva *corporate*
- 2.2. La strategia competitiva delle singole *SBU*
- 2.3. Evoluzione dei principali dati finanziari storici per *SBU*

3. Le intenzioni strategiche

- 3.1. Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico
- 3.2. Le intenzioni strategiche a livello *corporate*
- 3.3. Le intenzioni strategiche a livello di *SBU*

4. L'Action Plan

- 4.1. Azioni, tempistica, manager responsabili
- 4.2. Impatto economico-finanziario delle azioni
- 4.3. Investimenti e modalità di finanziamento
- 4.4. Impatto organizzativo
- 4.5. Condizioni e vincoli all'implementazione

5. Le ipotesi e i dati finanziari prospettici

- 5.1. Modello economico
- 5.2. Le ipotesi alla base delle previsioni economico-patrimoniali-finanziarie
- 5.3. I dati previsionali a confronto con i dati storici
- 5.4. Le direttrici di analisi dei risultati gestionali
- 5.5. Andamento dei *key value driver*
- 5.6. Analisi di sensitività
- 5.7. Aspetti critici da evidenziare

Gli schemi di riferimento - modello CNDCEC

A - Parte generale consuntiva

- 1) NOTIZIE GENERALI
- 2) PRODUZIONE E MERCATO DI RIFERIMENTO
- 3) STRUTTURA PRODUTTIVA
- 4) RAPPORTI CON IL SISTEMA CREDITIZIO

B - Parte analitica consuntiva

- 1) ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE
- 2) INFORMAZIONI ECONOMICHE

C - Parte previsionale

- 1) PROGRAMMA DI INVESTIMENTI:
- 2) VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGETTO

Gli schemi di riferimento
- modello IBAN/AIFI/PRICE WATERHOUSE -

- 1. Executive Summary**
- 2. La Società**
- 3. I Prodotti/Servizi**
- 4. L'Analisi del Settore**
- 5. L'Analisi del Mercato**
- 6. La Strategia di Marketing**
- 7. La Struttura del management**
- 8. Il Piano operativo**
- 9. I capitali necessari**
- 10. Le informazioni finanziarie**

Il piano economico e finanziario

La redazione di un piano industriale implica una adeguata conoscenza delle dinamiche aziendali consuntive e prospettive sulle quali basare il piano economico e finanziario

Il piano economico e finanziario di norma contiene queste informazioni:

- analisi storica dei principali aggregati e indicatori economici e finanziari;
- evoluzione del fatturato previsionale per ASA e a livello azienda;
- elaborazione del conto economico previsionale aziendale con esplicitazione delle principali ipotesi strategiche e numeriche che supportano la previsione;

Il piano economico e finanziario

(Segue)

- elaborazione dello stato patrimoniale previsionale con esplicitazione delle principali ipotesi finanziarie e del piano degli investimenti;
- sintesi riepilogativa sull'evoluzione attesa dei principali valori economici e finanziari nel periodo di riferimento, sia in termini di valori e margini (fatturato, Valore Aggiunto, EBITDA, EBIT, capitale investito netto, posizione finanziaria netta,) che in termini di indicatori (ROI, ROE, leverage finanziario);
- l'identificazione dei parametri per impostare un modello di programmazione e controllo legato alle logiche di pianificazione strategica e un sistema di reporting coerente con gli obiettivi di lungo termine