giugno2022

Imprenditore SMART

Strumenti di analisi strategica e modello di business per la preparazione del piano industriale

next to you

Andrea Cardoni

ARGOMENTI DEL MODULO

1. La strategia



2. Gli strumenti dell'analisi strategica



3. Il modello di business

4. Il piano industriale

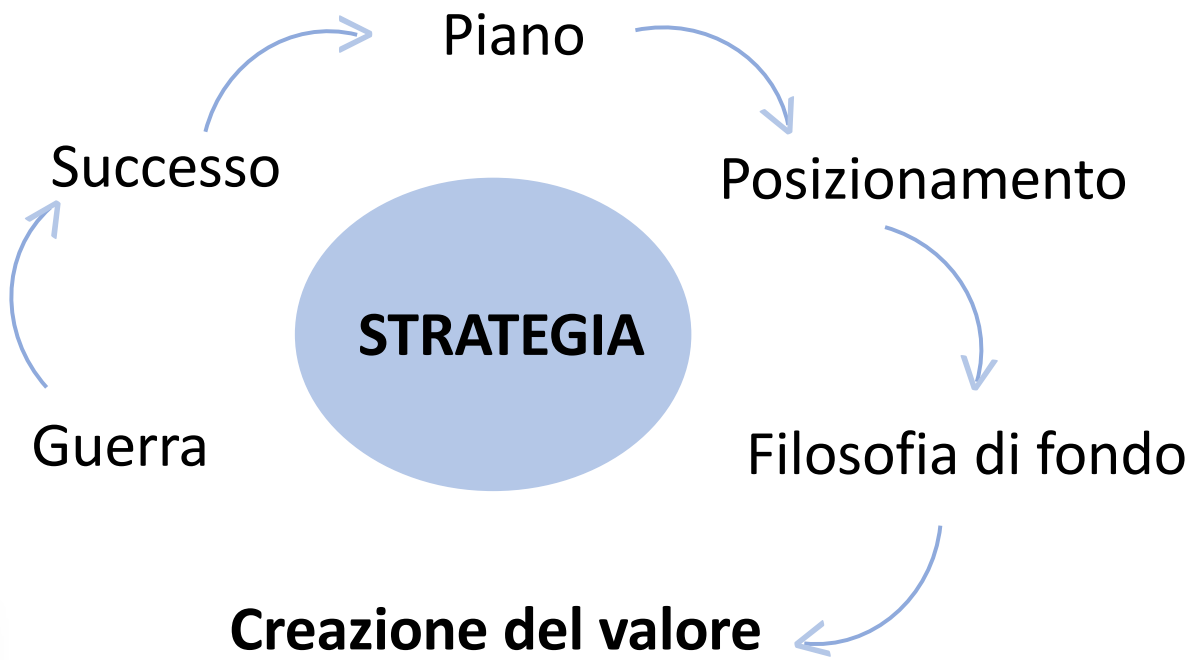


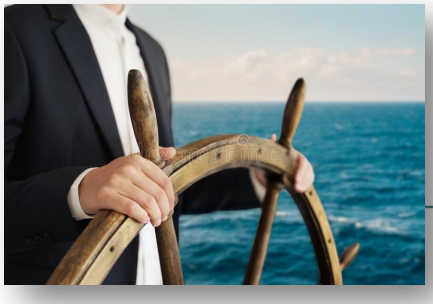
Imprenditore SMART

LA STRATEGIA

Imprenditore SMART

I tanti significati del termine «Strategia»





Imprenditore SMART

I livelli della strategia

1) Strategia corporate : scelta dei settori e mercati nei quali competere.

(ATTRATTIVITA')

2) Strategia di business: volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato.

(VANTAGGIO COMPETITIVO)

3) Strategie funzionali: volte a definire quali risorse e mezzi è necessario utilizzare per realizzare la strategia di business

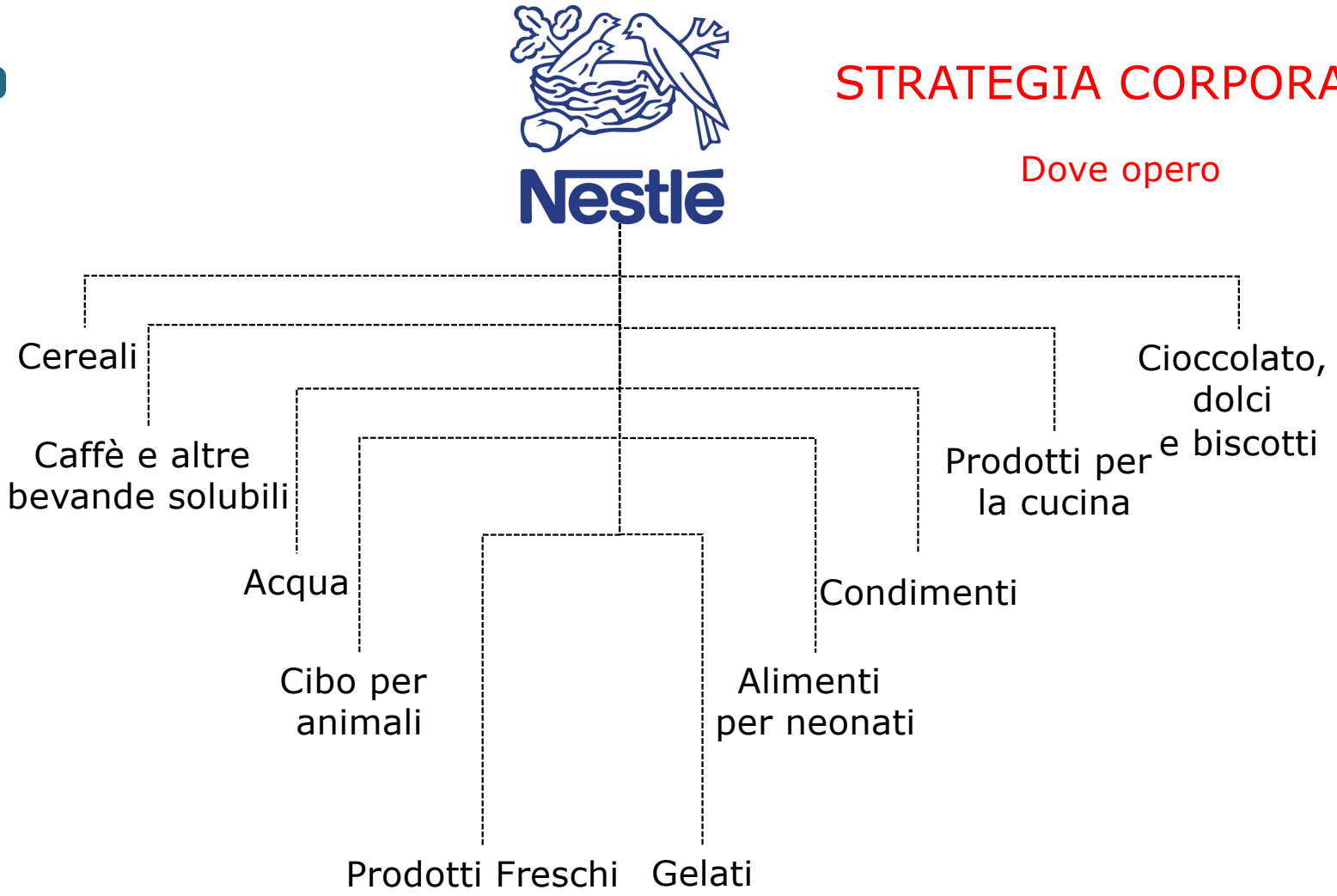
(EFFICACIA ED EFFICIENZA)

Imprenditore SMART

Esempio

STRATEGIA CORPORATE

Dove opero



Esempio

STRATEGIA COMPETITIVA

Come opero

Cereali



Differenziazione Vs Leadership di Costo

"Competitor"



Obiettivo:
battere il concorrente con una strategia di innovazione del prodotto

Esempio

STRATEGIE FUNZIONALI

Come opero

Cereali



"Competitor"



Obiettivo:
battere il concorrente con una strategia di innovazione del prodotto

- Marketing
- Finanza
- Ricerca & Sviluppo
- Produzione
- Logistica

Le aree strategiche di affari

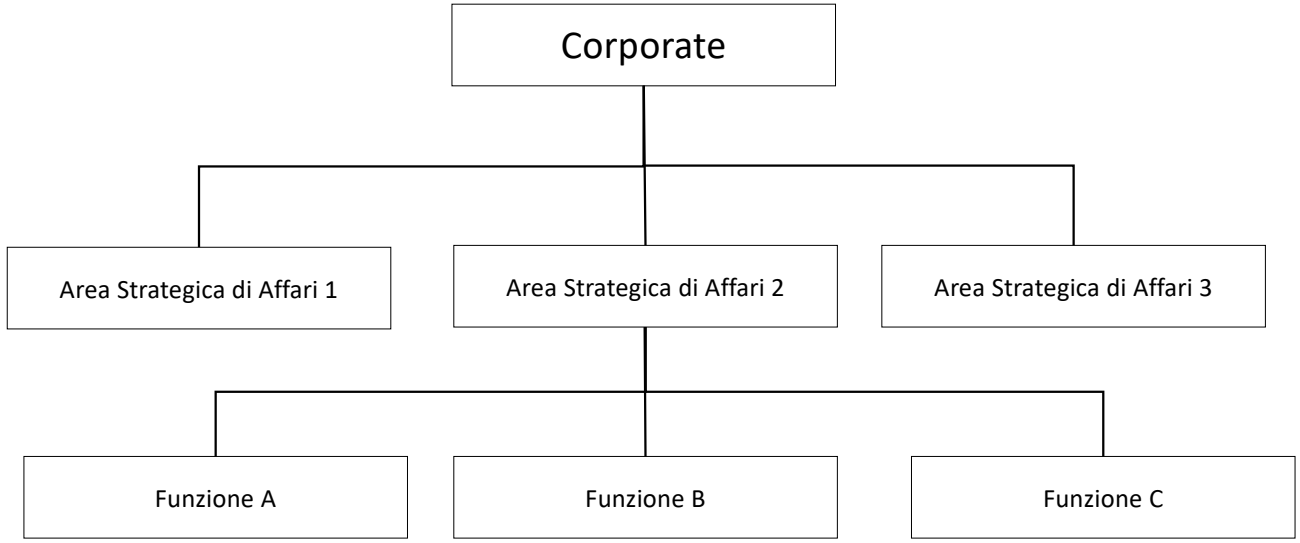
- Per individuare il «DOVE», nel linguaggio comune si è abituati a considerare il SETTORE, inteso come campo di azione «oggettivo» (es. FIAT è nel settore dell'automobile), mentre dal punto di vista "strategico" il «DOVE» va individuato dal management secondo combinazione "soggettive" (es. Fiat si occupa di automobili da città, auto-diesel, auto per la famiglia, ecc.)

- L'AREA STRATEGICA DI AFFARI è una combinazione soggettiva (=individuata dal management aziendale) di tre elementi:

PRODOTTO/MERCATO/TECNOLOGIA

Imprenditore SMART

Le aree strategiche di affari



Il concetto di strategia viene disaggregato a tre livelli, e le scelte del "dove operare" presuppongono l'individuazione delle Asa (assetto strategico dell'impresa).

Imprenditore SMART

La formulazione della strategia

Da Harvard
(anni ’60-’90)

Strategia come processo razionale, deliberato, distinto e in anticipo rispetto alla implementazione

PIANIFICAZIONE STRATEGICA
(Strumenti di analisi: SWOT, PEST, 5 FORCES, ….)

A Mintzberg
(anni ‘90-oggi)



Strategia come processo continuo (emergente + deliberato) definito insieme alla implementazione e frutto di apprendimento

«La strategia non si formula, si fa»

GESTIONE STRATEGICA
(MODELLO DI BUSINESS)

Imprenditore SMART

Le fasi della gestione strategica

1. Analisi strategica -> fase analitica



2. Scelta delle strategie -> fase imprenditoriale

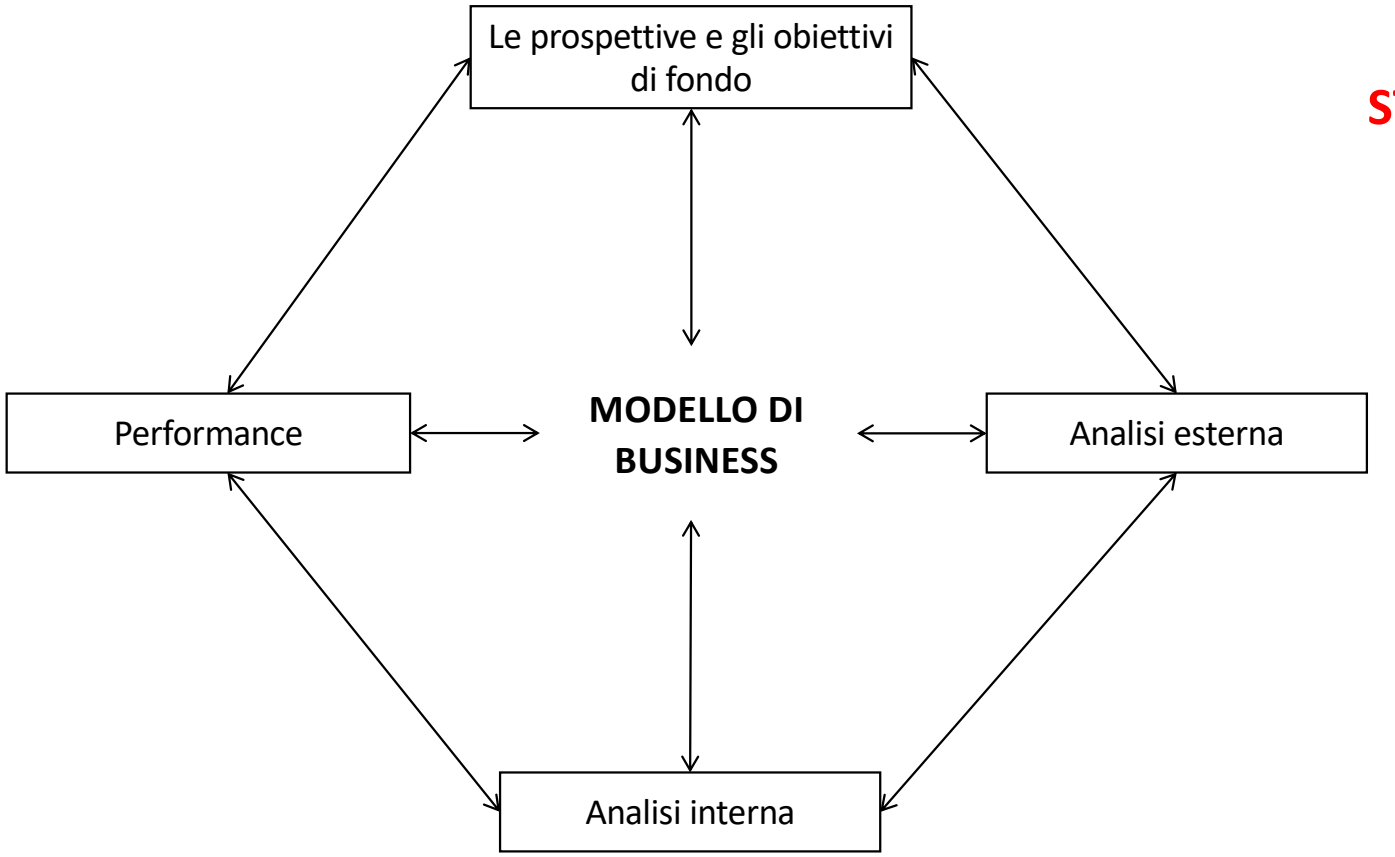


3. Realizzazione delle strategie -> fase manageriale



Imprenditore SMART

Lo schema dell'analisi strategica



IMPORTANZA DEGLI STRUMENTI DI ANALISI !

Imprenditore SMART

GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA

Imprenditore SMART

1) Le prospettive e gli obiettivi di fondo

I soggetti rilevanti ai fini della strategia

Shareholder approach

a favore azionisti

Vs

Stakeholder approach

a favore dei portatori di interesse

Impatto su corporate governance, strategie, bilancio, ecc.

DIBATTITO ANCORA APERTO

Imprenditore SMART

1) Le prospettive e gli obiettivi di fondo

Contesto

Shareholder approach **Vs** Stakeholder approach

(Contesti anglosassoni)
(anni '80-'90)

(Contesto europeo e Giappone)
(anni 2000)

Gravi fallimenti di alcune grandi Corporate

Corporate Governance, Business Ethics
Corporate Social Responsability

Imprenditore SMART

1) Le prospettive e gli obiettivi di fondo

Corporate Social Responsibility

Per Responsabilità Sociale delle Imprese si intende "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"

Libro Verde della Commissione Europea

(IMPLICAZIONI DI NATURA ETICA SULLA VISIONE STRATEGICA DELL' IMPRESA)

Imprenditore SMART

Fattori ESG

E = environment (politiche e performance sugli impatti ambientali)

S = social (politiche e performance sugli impatti sociali)

G = governance (qualità delle strutture di amministrazione e controllo)

1) Le prospettive e gli obiettivi di fondo

Vision e Mission

Vision	*Mission*
Descrive lo stato o le condizioni future desiderate	Descrive la finalità (*purpose*) e gli obiettivi prioritari dell'organizzazione
Rappresenta un "sogno" da realizzare in un orizzonte di lungo termine (15 anni)	Spiega "perché" si lavora in un certo business
Si focalizza in risultati futuri	Si focalizza nella attività di business correnti
Conosciuta anche come "futuro immaginato" (*envisioned future*)	Conosciuta anche come "ideologia di riferimento" (*core ideology*)

Imprenditore SMART

1) Le prospettive e gli obiettivi di fondo

Valori

Principi di condotta che, secondo le indicazioni del management, dovrebbero guidare l'impresa nel perseguire la visione e la strategia, oltre che l'atteggiamento del personale e i comportamenti operativi

- La definzione dei valori serve come percorso di autoconsapevolezza
- In genere da 4 a 8 caratteristiche di base
- Importanza della comunicazione dei valori a fini interni ed esterni
- Importanza della coerenza dei comportamenti

Imprenditore SMART

2) L'analisi dell'ambiente esterno

La cassetta degli attrezzi

Strumento di analisi	Oggetto di analisi
Pest Analysis	Caratteri oggettivi del macro-ambiente
Analisi degli Stakeholders	Soggetti di riferimento del macro e micro ambiente
Struttura del settore e ciclo di vita	Ampiezza, tassi di crescita, grado di integrazione, dinamica evolutiva
5 forze competitive	Vantaggio competitivo e posizionamento
Aree strategiche di affari	Segmentazione del sistema competitivo
I gruppi strategici	Strategie, posizionamento e benchmarking

Imprenditore SMART

2) L'analisi dell'ambiente esterno

PEST Analysis

Politica: stabilità del governo, pressione fiscale, protezione dell'ambiente, deregulation, privatizzazione, barriere allo scambio internazionale, ecc.;

Economia: prodotto interno lordo (PIL), consumi privati, inflazione, salari/costo del lavoro, intervento dello Stato nell'economia, ecc.;

Società/cultura: demografia, stili di vita, sensibilità alla difesa dell'ambiente, attitudini verso il lavoro e l'imprenditorialità, valori della tradizione, ecc.;

Tecnologia: investimenti in R&S nei vari settori dell'economia, protezione della proprietà intellettuale, innovazioni ICT, ecc.

Imprenditore SMART

2) L'analisi dell'ambiente esterno

PEST Analysis

Analisi riferita al Macro-ambiente

Alcune avvertenze:

1) Deve essere selettiva: solo quei fattori che hanno una influenza sul business

2) Considerare l'intensità dell'impatto

3) Focalizzazione sui fattori chiave del cambiamento ("key driver for change") – (cambiamenti ciclici e cambiamenti strutturali)

Benefici attesi:

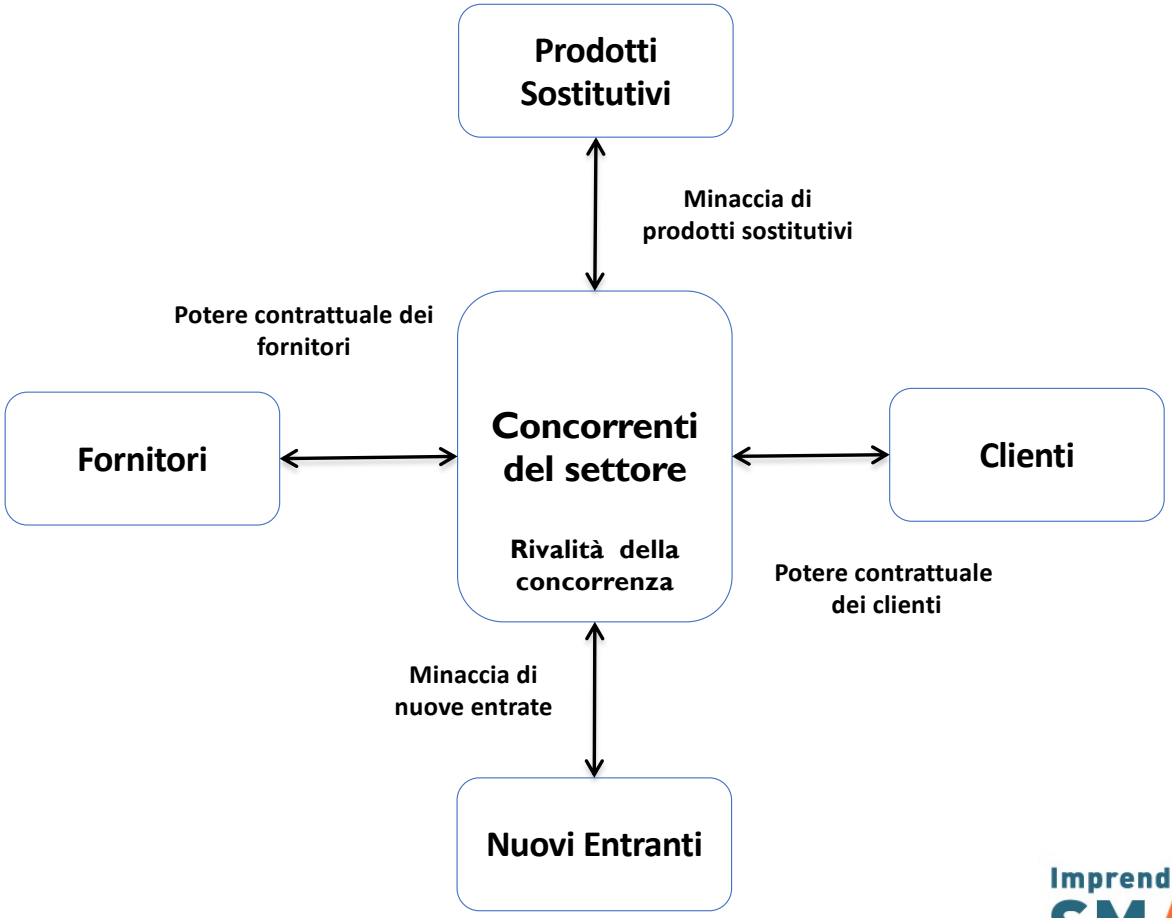
1) Aumentare consapevolezza cambiamenti, comprendere le interdipendenze e migliorare le decisioni di allocazione

2) Favorisce il Risk management e l'approccio anticipatorio

Imprenditore SMART

2) L'analisi dell'ambiente esterno

Le 5 forze competitive



Imprenditore SMART

2) L'analisi dell'ambiente esterno

Il posizionamento dell'impresa nelle 5 forze

Conoscere le pressioni competitive che un' impresa deve fronteggiare all'interno del proprio settore consente ai manager di collocare l' azienda nella posizione in cui queste pressioni sono più deboli.

Un posizionamento efficace richiede che l' impresa anticipi i mutamenti delle pressioni concorrenziali che caratterizzano il settore, nel presente e nel futuro.

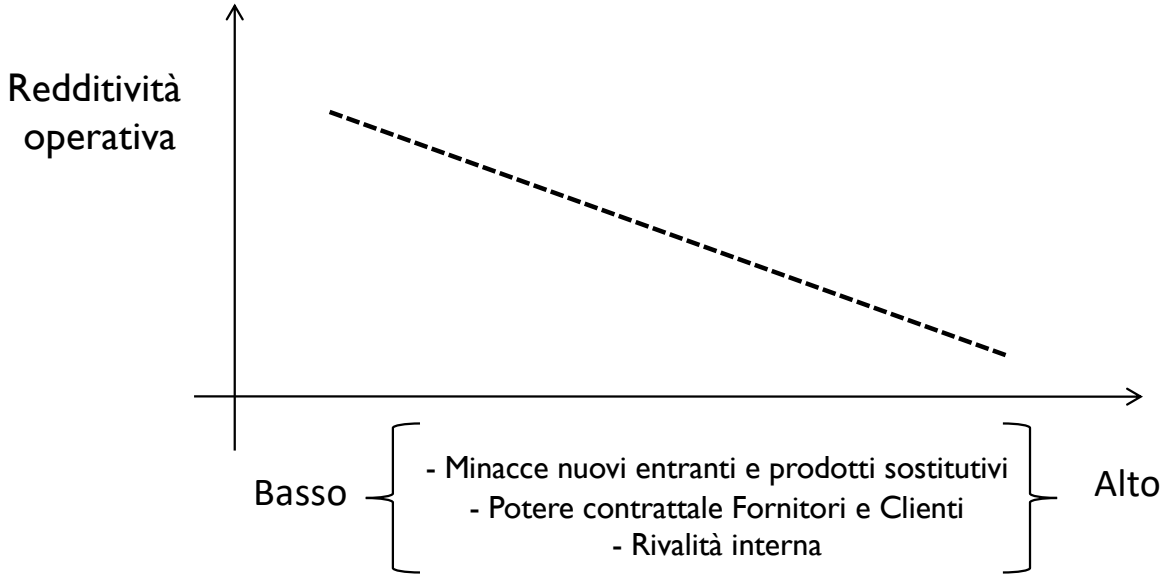
IL POSIZIONAMENTO INCIDE SULLA REDDITIVITA'

Imprenditore SMART

2) L'analisi dell'ambiente esterno

Posizionamento e redditività

IMPATTO DELLE FORZE COMPETITIVE SULLA REDDITIVITA'



Imprenditore SMART

I gruppi strategici

Gruppo strategico: gruppo di imprese in un settore che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a determinate dimensioni, usate come basi di classificazione.

E' un'analisi utile all'individuazione di nicchie strategiche e dei vari posizionamenti competitivi delle varie aziende.

2) L'analisi dell'ambiente esterno

Mappa dei gruppi strategici

1) Identificare ed elencare i fattori critici di successo e le caratteristiche competitive più rilevanti per le imprese operanti nel settore (es. qualità, convenienza, completezza servizio, ecc.)

2) Scegliere le due caratteristiche ritenute più importanti

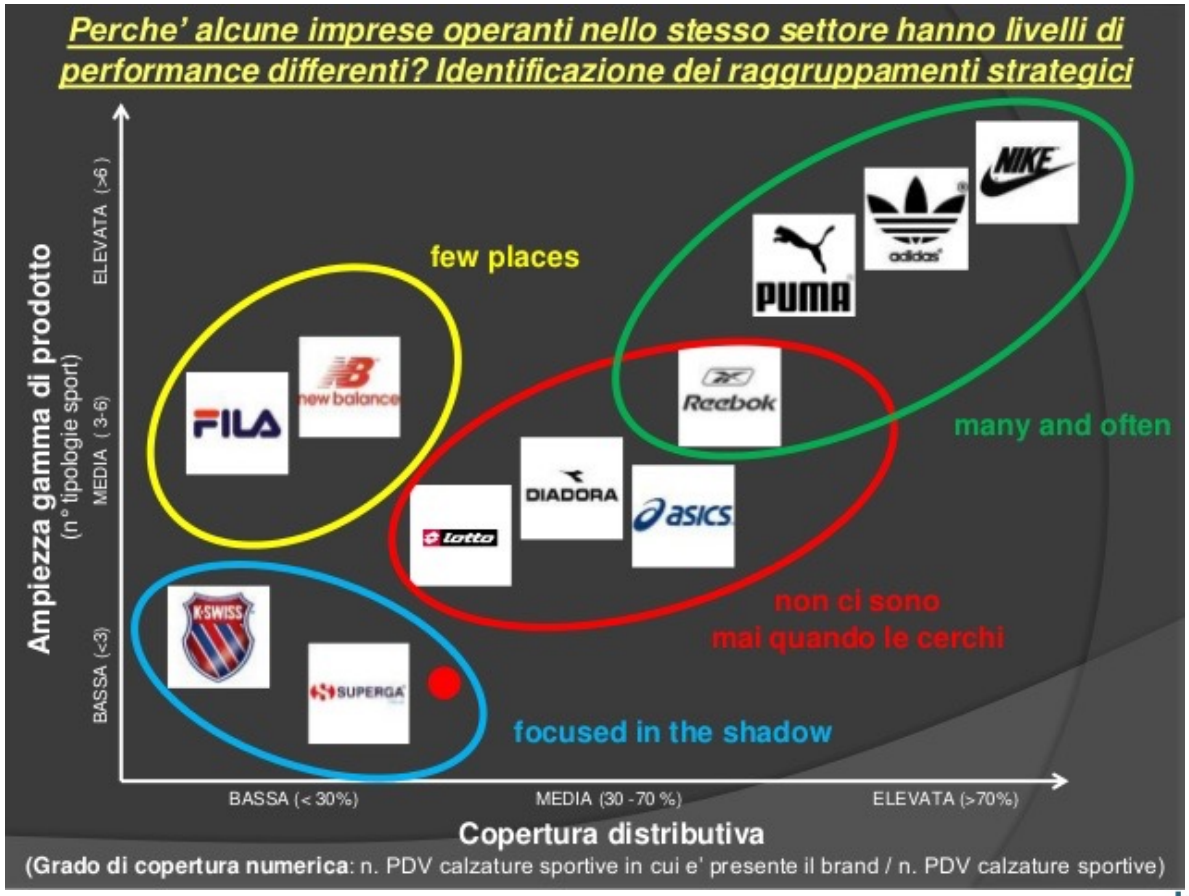
3) Elaborare una lista delle imprese operanti nel settore da includere nella mappa

4) Valutare ogni azienda secondo le due caratteristiche selezionate, da misurare secondo una scala numerica, e posizionare nella mappa secondo i relativi risultati

Imprenditore SMART

2) L'analisi dell'ambiente esterno

Esempio



Imprenditore SMART

3) L'analisi dell'ambiente interno

L'analisi dell'ambiente interno può avvenire usando tre «lenti» concettuali e operative diverse:

1) Impresa come sistema: analisi per funzioni (specializzazioni)

2) Impresa come processo: catena del valore (processi operativi)

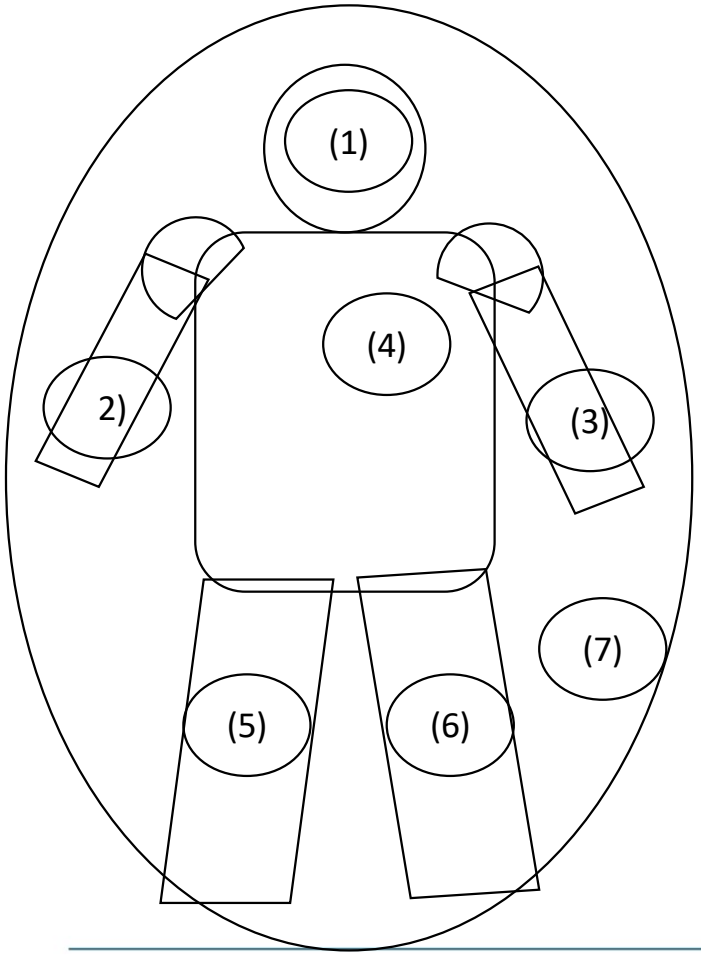
3) Impresa come insieme di risorse e competenze uniche



Imprenditore SMART

3) L'analisi dell'ambiente interno

L'impresa come sistema: analisi per funzioni

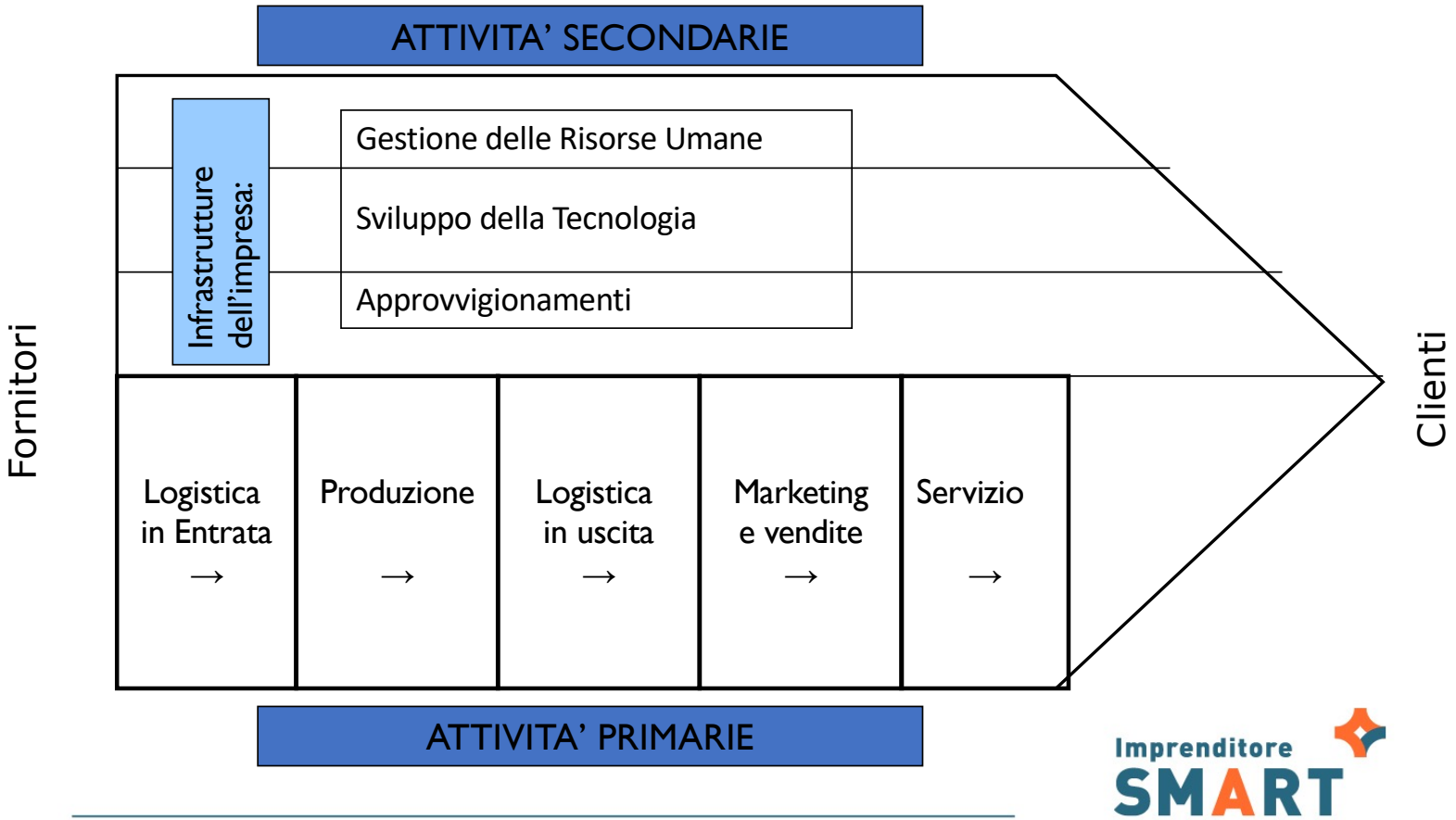


1. Pianificazione, programmazione e controllo;
2. Organizzazione del personale;
3. Finanza;
4. Produzione;
5. Marketing;
6. Ricerca e sviluppo;
7. Sistema informativo.

Imprenditore SMART

3) L'analisi dell'ambiente interno

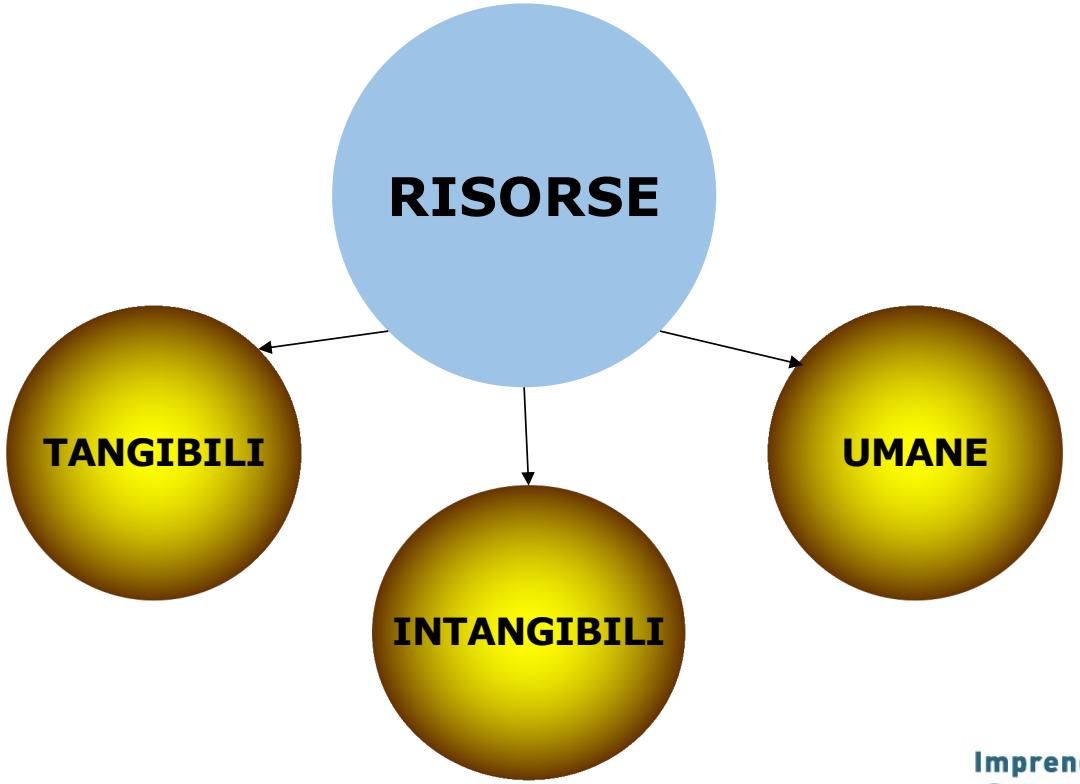
L'impresa come processo: la catena del valore



Imprenditore SMART

3) L'analisi dell'ambiente interno

L'impresa come insieme di risorse e competenze



Imprenditore SMART

4) L'analisi delle performance

L'analisi delle performance può avvenire in due grandi ambiti:

- Economico-finanziario: attraverso la riclassifica dei valori di bilancio e/o le rilevazioni di contabilità analitica e industriale

- Sostenibilità: attraverso gli indicatori ESG

Nella gran parte delle aziende, soprattutto PMI, è fondamentale sviluppare e una analisi strutturata delle performance economico-finanziarie.

Imprenditore SMART

4) L'analisi delle performance

L'analisi degli investimenti e della struttura finanziaria (esempio)

Stato Patrimoniale "gestionale"

Investimenti strutturali	**380**	**Patrimonio Netto**	**235**
Immobilizzazioni immateriali	50	+ Capitale sociale	150
Immobilizzazioni materiali	300	+ Riserve	40
Immobilizzazioni finanziarie	30	+/- Utili (perdite)	45
Capitale Circ. Netto Op.	**345**	**Posizione Fin. Netta**	**490**
+ Rimanenze di magazzino	350	+ Debiti v/banche a b/t	315
+ Crediti v/clienti	240	+ Debiti v/banche a m/l	200
- Debiti v/fornitori	(180)	Attività finanziarie	(10)
- Fondo TFR	(60)	Liquidità	(15)
+/- Altri crediti e debiti operativi	(5)		
Capitale Inv. Netto	**725**	**Capitale Inv. Netto**	**725**

Influenza dinamiche di business (strategia industriale)

Influenza scelte finanziarie (strategia finanziaria)

Imprenditore SMART

4) L'analisi delle performance

L'analisi delle performance economiche (esempio)

Conto Economico a "Valore aggiunto"

(+) Ricavi operativi	1.500
(-) Costi esterni (beni e servizi)	(800)
(=) VALORE AGGIUNTO	700
(-) Costi del personale	(500)
(=) EBITDA	200
(-) Ammortamenti e svalutazioni	(100)
(=) EBIT	100

Imprenditore SMART

4) L'analisi delle performance

L'analisi delle performance finanziarie (esempio)

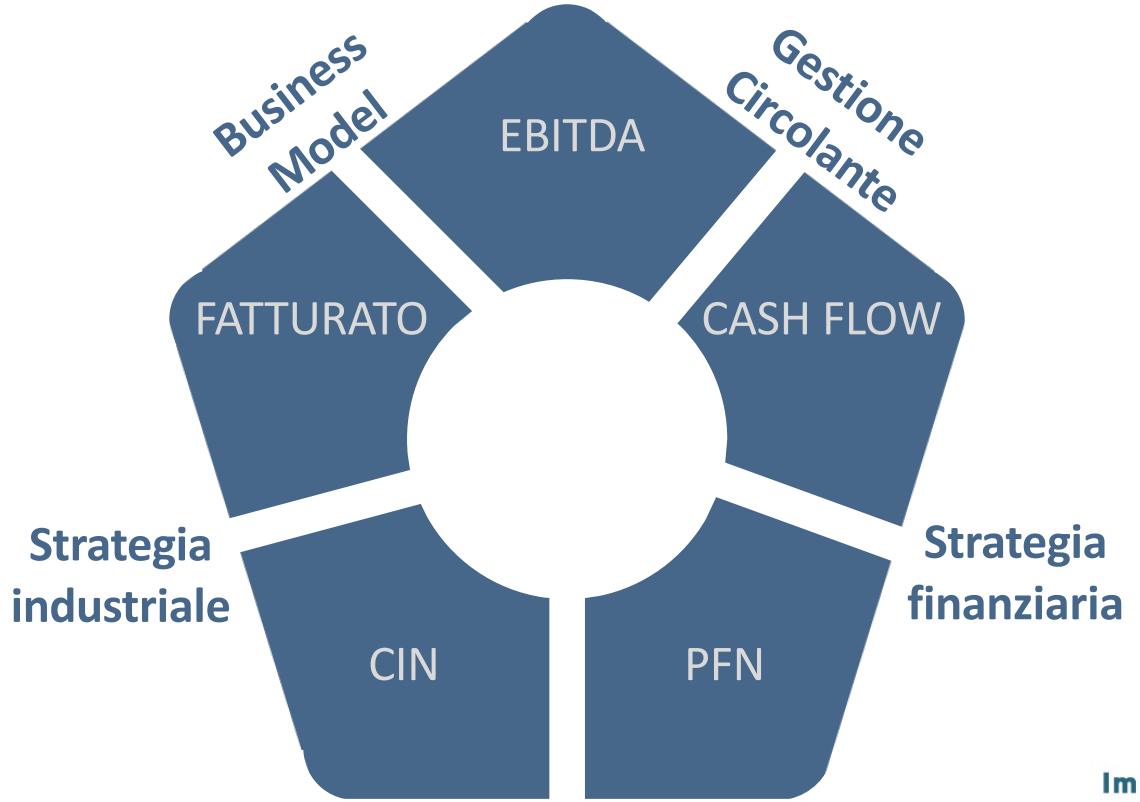
(+/-) Flussi della gestione operativa	**(304)**
A - cash flow "lordo" (EBITDA)	1.282
B - uscite per interessi, tasse e straordinarie, altri	(511)
C - cash flow generato (assorbito) dal CCN	(1.075)
- delta magazzino	(381)
- delta crediti	(1.324)
- delta fornitori	441
- delta altri	189
(+/-) Flussi da investimento attività tipica	**(343)**
(=) Free Cash Flow	**(647)**
(+/-) Flussi gestione finanziaria a m/l termine	**274**
(+/-) Flussi da politica del capitale proprio	**88**
Cash flow netto	***(286)***

PFN a breve Anno "X-1"	***3.748***
+/- cash flow netto	(286)
PFN a breve Anno "X"	***4.034***

Imprenditore SMART

4) L'analisi delle performance

Una visione di insieme
(Il Pentagono delle Performance ®)



Imprenditore SMART

IL MODELLO DI BUSINESS

Imprenditore SMART

Le componenti fondamentali

- Value proposition: prodotti e i servizi allestiti, i segmenti di clientela ai quali tali prodotti e servizi vengono offerti, l'approccio al conseguimento di un vantaggio competitivo (strategia di differenziazione piuttosto che leadership di costo)

Quale valore creo per il cliente?
Faccio una differenza che conta?

- Value creation and delivery system: come l'impresa crea valore sulla base delle risorse e delle competenze impiegate nelle operations e nei processi aziendali attivati. Tale elemento fa altresì riferimento al posizionamento nella catena del valore e dunque ai legami instaurati con fornitori, partner aziendali e clienti

Come creo valore per il cliente?
In quali processi sono in grado di eccellere?

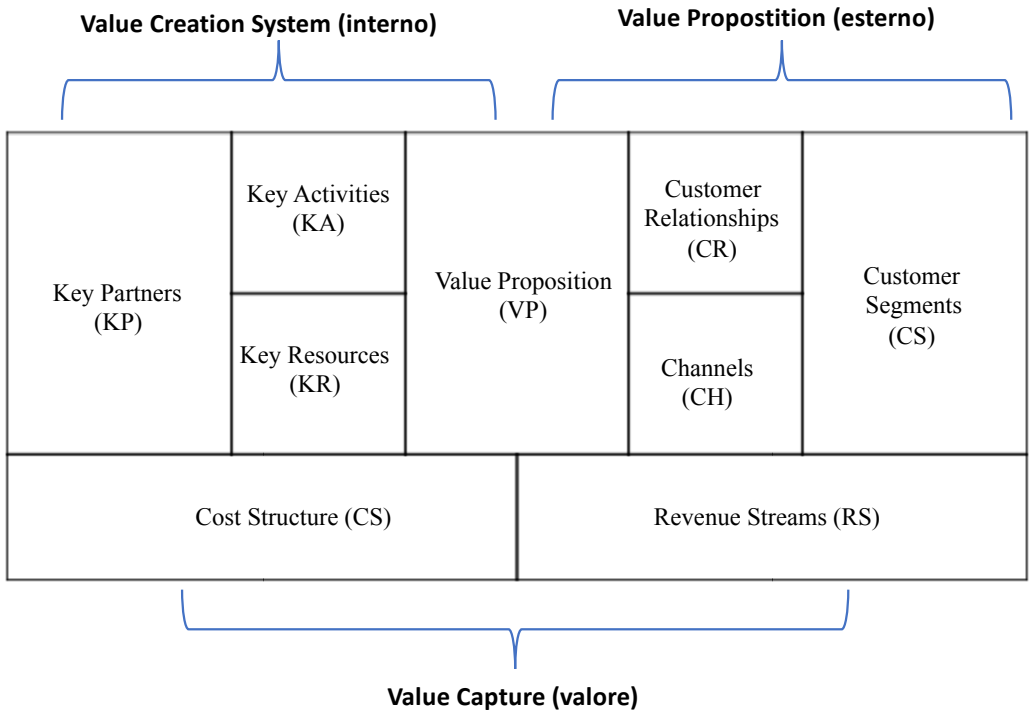
- Value capture: come l'impresa genera ricavi, configura la propria struttura dei costi e, dunque, consegue profitti .

Quanto valore ritorna?
Come lo trattengo?

Imprenditore SMART

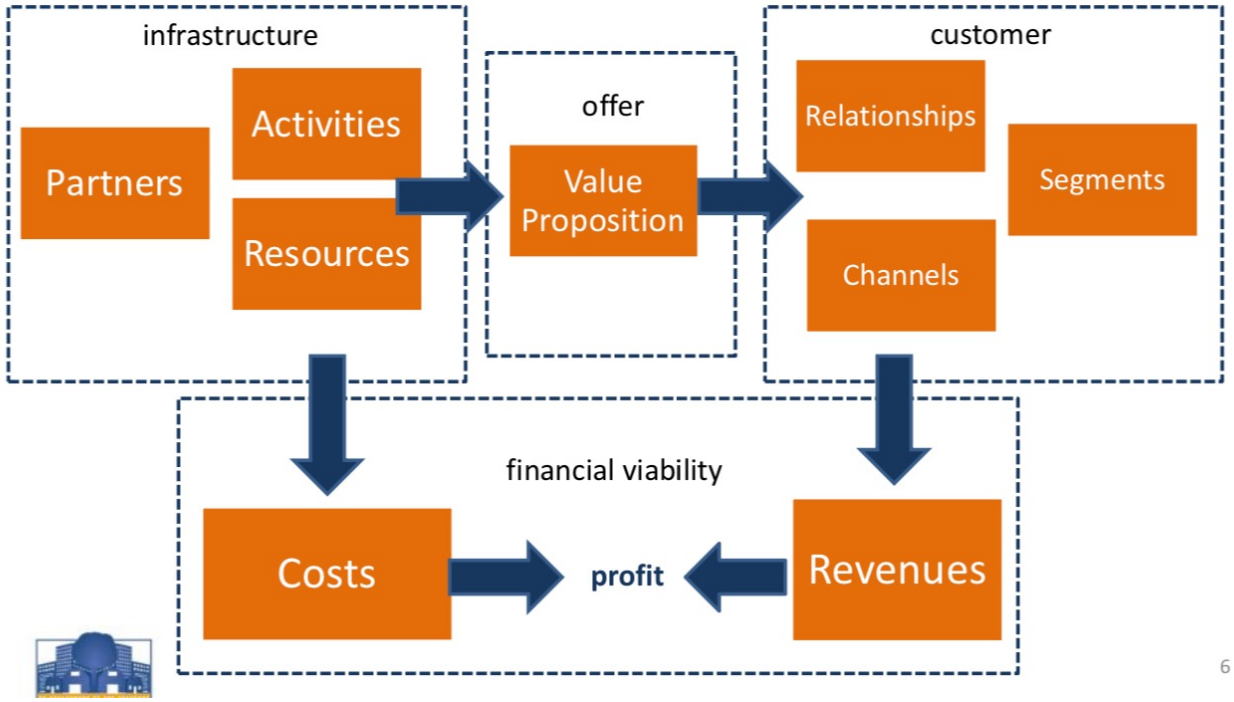
Lo schema più diffuso

- il **«Business Model Canvas»**, elaborato da Ostwerwalder e Pigneur nel 2004, ha riscosso ampia diffusione ed utilizzo anche grazie alla sua «scalabilità», in quanto modello utilizzabile in un ampio **spettro di situazioni che vanno dalla start-up alla multinazionale**;
- Nel Canvas vengono previsti 9 componenti fondamentali in cui mappare e descrivere le attività aziendali;



Imprenditore SMART

Lo schema più diffuso: i nessi logici

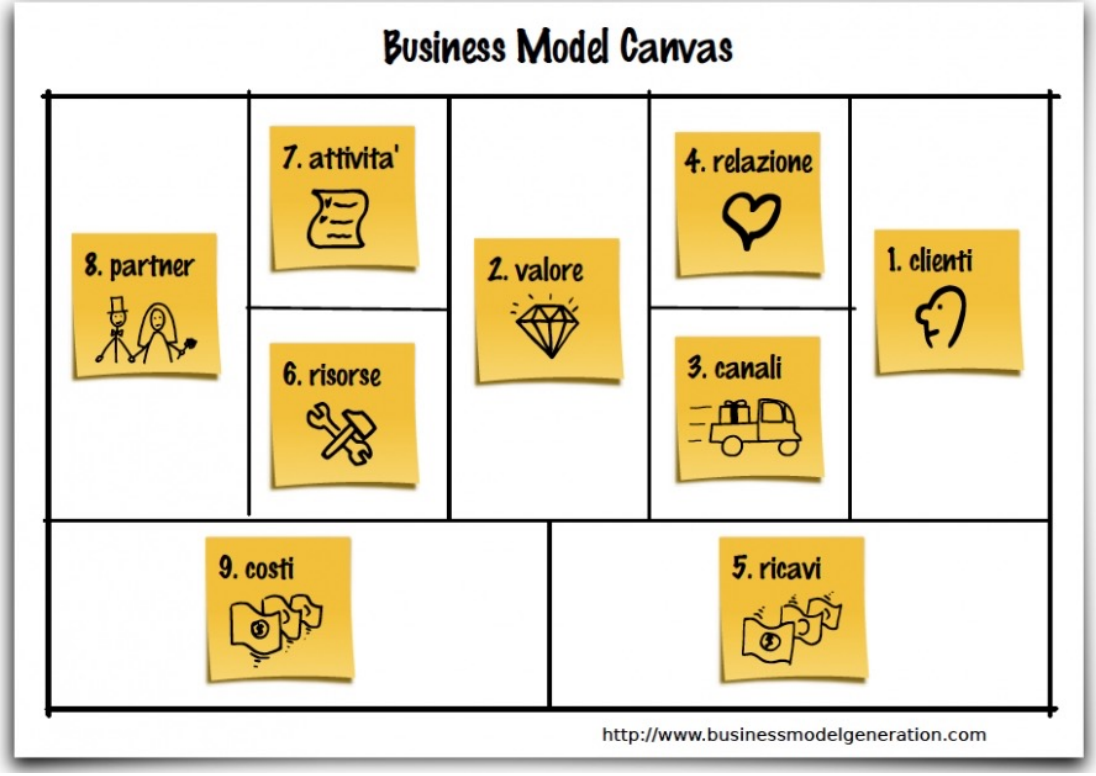


Value Capture (valore)

Imprenditore SMART

Lo schema più diffuso: i significati

- Si riporta una rappresentazione divulgativa del modello che cerca di evidenziare in modo diretto ed intuitivo il contenuto specifico di ciascun blocco, da mettere in relazione con gli altri secondo l'ordine indicato dalla numerazione.



Imprenditore SMART

Value proposition e segmenti di clientela



- I segmenti di clientela (*customer segment, CS*) includono i **differenti gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda intende raggiungere e servire**. I clienti rappresentano il cuore di qualsiasi *business model* e di conseguenza il primo blocco da analizzare, preferibilmente dopo aver effettuato una segmentazione in modo da distinguerli in gruppi omogenei e caratteristiche simili.



- La value proposition (VP) descrive l'insieme dei prodotti e dei servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela. Essa deve contenere **i fattori di specificità del prodotto o servizio offerto dall'azienda** e le ragioni che dovrebbero motivare il cliente a preferire l'offerta dell'impresa rispetto a quella dei concorrenti in uno specifico segmento di mercato. La creazione del valore può derivare da un mix di elementi di tipo quantitativo (es. prezzo, velocità di consegna, ecc.) o qualitativo (design) che possono soddisfare i bisogni della clientela.

Imprenditore SMART

Value proposition e segmenti di clientela



APPROFONDIMENTO:
Le ragioni da cui può derivare il successo di una *value proposition* possono essere legate a:
- prezzo, nel momento in cui si riesce ad offrire un prodotto/servizio con caratteristiche similari a quelli presenti sul mercato a condizioni più vantaggiose;
- personalizzazione, ovvero capacità di soddisfare le particolari esigenze del cliente che altre offerte trascurano;
- brand, per il valore riconnesso alla notorietà del marchio e ai particolari significati che tale marchio riesce ad ispirare nelle preferenze del consumatore;
- accessibilità e facilità di utilizzo, favorendo la possibilità di rendere più fruibile e comodo l'acquisto e il consumo del prodotto/servizio rispetto ai concorrenti;
- performance, in relazione al miglioramento delle caratteristiche del prodotto/servizio per i bisogni del cliente.

Canali e relazioni con i segmenti di clientela



- I canali (channels, CH) descrivono il modo in cui un'impresa comunica e vuole raggiungere i segmenti di clientela ai quali intende offrire la propria value proposition. I canali rivestono un ruolo fondamentale per la soddisfazione dei clienti, informandoli in merito ai prodotti/servizi offerti dall'impresa, aiutandoli a valutare la value proposition e offrendo loro una adeguata assistenza post-vendita.



- Le relazioni con la clientela (customer relationships, CR), descrivono i modi in cui l'impresa stabilisce i contatti con i propri clienti. Le principali tipologie di approccio sono rappresentate, a titolo di esempio, da:

i) assistenza personale nella fase di pre e post- vendita che potrebbe avvenire nel punto vendita, tramite un call o e-mail);

ii) self-service, dove l'impresa offre tutto il necessario perché il cliente possa soddisfare le sue esigenze in maniera autonoma;

iii) community, con la creazione di gruppi di clientela con bisogni simili che facilita l'interazione utile a comprenderne le esigenze.

Imprenditore SMART

I ricavi generati dalla value proposition



- Il flusso dei ricavi (revenue stream, RS): rappresenta l'ammontare di denaro che una società genera per ogni segmento di clientela.
- Per generare ricavi vi possono essere diverse modalità, quali a titolo di esempio:

- vendita di beni "fisici", che il cliente può utilizzare (es. vendita di un capo di abbigliamento);

- commissioni di utilizzo, come corrispettivo del servizio offerto (es. trasporto);

- commissioni di sottoscrizione: il cliente paga un determinato importo per fruire di un servizio in maniera continuativa (es. abbonamento in palestra);

- noleggio: l'impresa è disposta a cedere temporaneamente la disponibilità di un bene a un cliente in cambio di una commissione;

- licenze: il cliente può utilizzare prodotti coperti da copyright o brevetti in cambio di un pagamento per l'acquisto della licenza;

- commissioni di negoziazione: i ricavi per l'impresa derivano dal servizio offerto nel mettere in contatto più controparti (es. agenti immobiliari);

- pubblicità: gli introiti possono provenire anche dalla promozione di particolari prodotti, servizi o marchi.

Imprenditore SMART

Risorse e attività necessarie per creare il valore promesso



- Le risorse chiave (key resources, KR) sintetizzano le dotazioni necessarie al corretto funzionamento del modello e dipendono dalla value proposition che si vuole offrire, dai clienti che si intendono raggiungere e dal tipo di relazioni da instaurare.
- Tali risorse sono facilmente collegabili con l'approccio proposto dalla resource based view, sono classificabili in risorse tangibili (sia fisiche che finanziarie), intangibili e umane, e sono strettamente collegate con le restanti componenti del business model.



- Le attività chiave (key activities, KA) descrivono le principali azioni che l'impresa deve porre in essere per far funzionare il business model e che, al pari delle risorse chiave, dipendono dal tipo di strategie e value proposition che si intendono perseguire.
- Esistono tre principali categorie di attività chiave:

i) la produzione: queste attività sono collegate alla progettazione, realizzazione e vendita dei prodotti alla propria clientela;

ii) il problem solving: la capacità di supportare il cliente nella risoluzione delle sue problematiche, tipica di alcuni settori (come ad es. la consulenza);

iii) la piattaforme/network: per quei business model progettati per funzionare su piattaforme o su relazioni solide con clienti e fornitori.

Imprenditore SMART

Le partnership strategiche



- Le relazioni chiave (key partnership, KP) identificano la rete dei partner che permette al business model di funzionare e si basano principalmente su tre tipologie:

i) alleanze strategiche (tra imprese concorrenti e non);

ii) joint ventures, per lo sviluppo di nuovi business;

iii) accordi cliente-fornitore per assicurare una stabilità negli approvvigionamenti.

- Queste alleanze sono motivate sostanzialmente da tre ragioni principali riconducibili alla riduzione dei costi (o realizzazione di economie di scala), al contenimento dei rischi e all'acquisizione di particolari risorse chiave utili a supportare il business model

I costi generati dal modello di creazione del valore



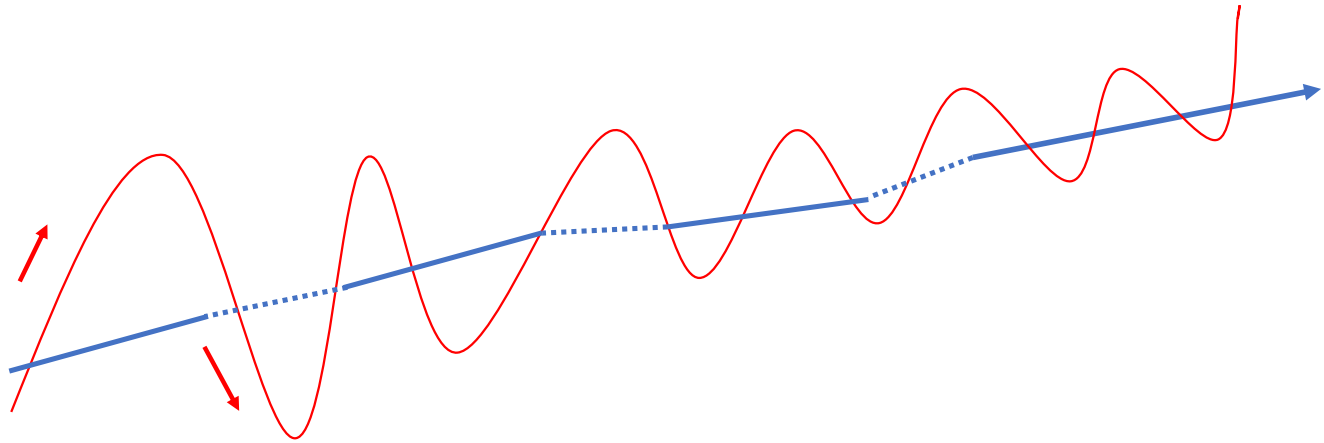
- La struttura dei costi (cost structure, CS): descrive i principali oneri che l'impresa deve sostenere per far funzionare il proprio business model. Da questo punto di vista è possibile distinguere due modelli estremi, rispettivamente di tipo:

- cost-driven: il business model si focalizza sulla minimizzazione dei costi in ogni area possibile, creando e mantenendo una struttura snella per poter offrire sul mercato prodotti e servizi a prezzi molto contenuti (collegamento con la strategia di leadership di costo);

- value-driven: altri business model richiedono invece la focalizzazione dell'impresa sulla creazione del valore per il cliente, offrendo sul mercato prodotti altamente personalizzati. La variabile prezzo, in questo caso, non è particolarmente rilevante (collegabile con la strategia di differenziazione).

Modello di business nel quadro dell'analisi strategica

SFIDA DI FAR CRESCERE IL MODELLO DI BUSINESS NEL QUADRO DELLE FORZE STRATEGICHE



Influenza delle 4 componenti
(PROSPETTIVE DI FONDO, AMBIENTE ESTERNO, INTERNO, PERFORMANCE)

Sviluppo Modello di Business

Imprenditore SMART

IL PIANO INDUSTRIALE

Imprenditore SMART

L'importanza di formulare la strategia per iscritto

Per diventare strateghi di successo dovete vivere concretamente l'esperienza.
Dovete confrontarvi con l'obiettivo specifico della vostra azienda, individuare delle differenze che contano, definire il vostro sistema di creazione del valore e mettere tutto assieme in una frase che sintetizza chiaramente la vostra strategia.

C'è un solo modo per iniziare correttamente: mettere per iscritto tutte queste cose.
La formulazione scritta impone una disciplina che non è ipotizzabile nella forma orale: dà struttura al vostro pensiero

Cinthia A. Montgomery, *Il ritorno della strategia*, Rizzoli Etas, 2012

Imprenditore SMART

Aspetti terminologici

- «Business Plan» (start-up)

- «Piano Industriale» (gli aspetti reali dell'attività di impresa)

- «Piano Economico e Finanziario» (aspetti numerici)

Imprenditore SMART

Finalità generali

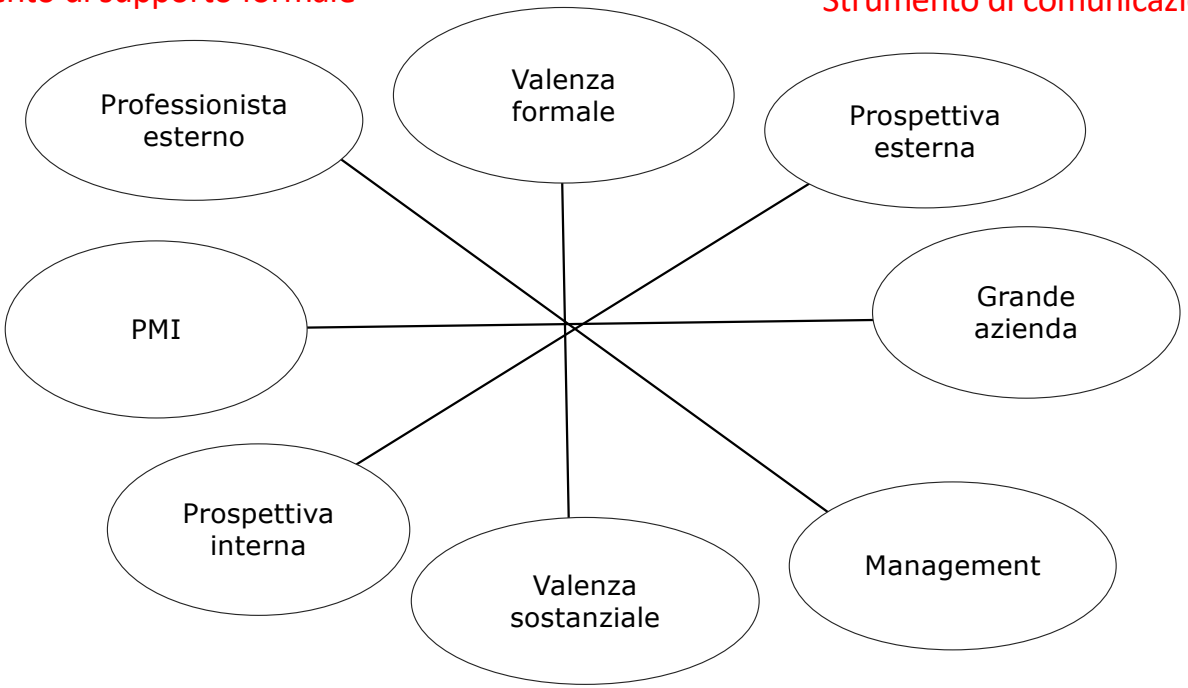
Il Piano Industriale è il documento che consente di:

- 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 riferimento

Strumento di supporto formale

Strumento di comunicazione



Strumento di pianificazione e controllo

Strumento di gestione strategica

Imprenditore SMART

Gli schemi di riferimento

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

Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

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

AIFI

Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt

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

Imprenditore SMART

Le componenti

BORSA ITALIANA

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

Imprenditore SMART

1a) 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)

Imprenditore SMART

1b) 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

Imprenditore SMART

1b) 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

Imprenditore SMART

2) 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

Imprenditore SMART

3) Il piano economico-finanziario

Devono essere indicate tutte le ipotesi relative ai key value driver e ai principali dati previsionali, 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
• ipotesi alla base dei costi diretti per le ASA
• 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

Imprenditore SMART

3) Il piano economico-finanziario

La redazione di un piano industriale implica una adeguata conoscenza delle dinamiche aziendali consuntive e prospettiche 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;

Imprenditore SMART

3) Il piano economico-finanziario

- 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

Imprenditore SMART

Il caso azienda Alfa: analisi storica dei principali aggregati

	Anno T -3		Anno T -2		Anno T - 1		Anno T	
Dati economici	**€ Mio**	**%**	**€ Mio**	**%**	**€ Mio**	**%**	**€ Mio**	**%**
FATTURATO	6.058	100,0%	6.778	100,0%	8.205	100,0%	9.246	100,0%
VALORE AGGIUNTO	3.330	55,0%	4.118	60,8%	4.284	52,2%	5.177	56,0%
EBITDA	1.201	19,8%	1.589	23,4%	1.517	18,5%	2.022	21,9%
EBIT	89	1,5%	303	4,5%	48	0,6%	218	2,4%
ONERI FINANZIARI NETTI	(122)	-2,0%	(149)	-2,2%	(228)	-2,8%	(308)	-3,3%
IMPOSTE	(99)	-1,6%	(112)	-1,7%	(136)	-1,7%	(99)	-1,1%
RISULTATO NETTO	33	0,5%	45	0,7%	33	0,4%	142	1,5%
Dati finanziari								
CAPITALE INVESTITO NETTO	6.970	100,0%	7.557	100,0%	8.650	100,0%	11.851	100,0%
coperto da:								
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	4.561	65,4%	5.429	71,8%	6.600	76,3%	8.421	71,1%
PATRIMONIO	2.409	52,8%	2.128	28,2%	2.050	23,7%	3.430	28,9%
Indicatori reddituali								
ROI = Ebit/Capitale investito netto	1,3%		4,0%		0,5%		1,8%	
ROE = Risultato netto/patrimonio	1,4%		2,1%		1,6%		4,2%	
Indicatori finanziari								
Leva finanziaria = PFN/Patr.	1,89		2,55		3,22		2,45	
PFN/EBITDA	3,80		3,42		4,35		4,16	
OF/EBITDA	10%		9%		15%		15%	

Imprenditore SMART

Il caso azienda Alfa: conto economico previsionale

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE						
Valori in € '000	Tempo T + 1		Tempo T + 2		Tempo T + 3	
FATTURATO	**8.331**	**100,0%**	**8.747**	**100,0%**	**9.907**	**100,0%**
Costi esterni	(3.299)	-39,6%	(3.338)	-38,2%	(3.648)	-36,8%
di cui						
- consumi materie	(758)	(9,1%)	(840)	(9,6%)	(892)	(9,0%)
- servizi	(2.541)	(30,5%)	(2.498)	(28,6%)	(2.756)	(27,8%)
VALORE AGGIUNTO	**5.032**	**60,4%**	**5.409**	**61,8%**	**6.259**	**63,2%**
Costo del lavoro	(2.833)	(34,0%)	(3.018)	(34,5%)	(3.389)	(34,2%)
EBITDA	**2.199**	**26,4%**	**2.391**	**27,3%**	**2.870**	**29,0%**
Ammortamenti	(750)	(9,0%)	(746)	(8,5%)	(795)	(8,0%)
Leasing (amm.ti + int.ssi)	(941)	(11,3%)	(895)	(10,2%)	(1.050)	(10,6%)
EBIT	**508**	**6,1%**	**750**	**8,6%**	**1.025**	**10,3%**
(+) Risultato Gestione Accessoria	**125**	**1,5%**	**130**	**1,5%**	**140**	**1,4%**
(+/-) Risultato Gestione Finanziaria:	**(190)**	**(2,3%)**	**(211)**	**(2,4%)**	**(241)**	**(2,4%)**
(+/-) interessi e proventi finanziari netti	(175)	(2,1%)	(199)	(2,3%)	(248)	(2,5%)
(+/-) cambi	(15)	(0,2%)	(12)	(0,1%)	7	0,1%
(+/-) svalutazione/rivalutazione partecipazioni	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(+/-) Risultato Gestione Straordinaria	**(17)**	**(0,2%)**	**(13)**	**(0,1%)**	**(12)**	**(0,1%)**
REDDITO LORDO	**426**	**5,1%**	**656**	**7,5%**	**912**	**9,2%**
Imposte	(128)	(1,5%)	(197)	(2,3%)	(274)	(2,8%)
RISULTATO NETTO	**298**	**3,6%**	**459**	**5,2%**	**638**	**6,4%**

Imprenditore SMART

Il caso azienda Alfa: stato patrimoniale previsionale

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE						
Valori in € '000	Tempo T + 1		Tempo T + 2		Tempo T + 3	
Investimenti strutturali	**7.220**	**65,6%**	**7.193**	**63,2%**	**7.100**	**60,2%**
Immobilizzazioni Immateriali	323	2,9%	310	2,7%	290	2,5%
Immobilizzazioni Materiali	6.357	57,7%	6.410	56,3%	6.370	54,0%
Immobilizzazioni Finanziarie	540	4,9%	473	4,2%	440	3,7%
Capitale Circolante Netto	**3.794**	**34,4%**	**4.185**	**36,8%**	**4.698**	**39,8%**
(+) Crediti clienti	3.125	28,4%	3.389	29,8%	3.636	30,8%
(+) Rimanenze	1.435	13,0%	1.804	15,9%	1.686	14,3%
(-) Fornitori	(2.340)	(21,2%)	(2.390)	(21,0%)	(2.278)	(19,3%)
(+/-) Altre attività e passività operative	1.574	14,3%	1.382	12,1%	1.654	14,0%
Capitale Investito Netto	**11.014**	**100,0%**	**11.378**	**100,0%**	**11.798**	**100,0%**
coperto da:						
Patrimonio	**3.615**	**32,8%**	**3.877**	**34,1%**	**4.408**	**37,4%**
(+) Capitale Sociale	77	0,7%	77	0,7%	77	0,7%
(+) Riserve	3.240	29,4%	3.505	30,8%	3.800	32,2%
(+/-) Risultato di periodo	298	2,7%	295	2,6%	531	4,5%
Posizione Finanziaria Netta	**7.398**	**67,2%**	**7.501**	**65,9%**	**7.390**	**62,6%**
(+) Debiti finanziari a breve	5.330	72,0%	5.230	69,7%	5.176	43,9%
(+) Debiti finanziari e bancari a m/l e obbl.	310	4,2%	301	4,0%	265	2,2%
(+) Debiti finanziari a m/l leasing	1.921	26,0%	1.990	26,5%	1.904	16,1%
(-) Liquidità e attività finanziarie disponibili	(163)	(2,2%)	(20)	(0,3%)	45	0,4%

Imprenditore SMART

Il caso azienda Alfa: andamento previsionale indicatori

Importi in €'000	Anno T + 1		Anno T + 2		Anno T + 3	
Dati economici	**€ Mio**	**%**	**€ Mio**	**%**	**€ Mio**	**%**
FATTURATO	8.331	100,0%	8.747	100,0%	9.907	100,0%
VALORE AGGIUNTO	5.032	60,4%	5.409	61,8%	6.259	63,2%
EBITDA	2.199	26,4%	2.391	27,3%	2.870	29,0%
EBIT	508	6,1%	750	8,6%	1.025	10,3%
ONERI FINANZIARI NETTI	(175)	-2,1%	(199)	-2,3%	(248)	-2,5%
IMPOSTE	(128)	-1,5%	(197)	-2,3%	(274)	-2,8%
RISULTATO NETTO	298	3,6%	459	5,2%	638	6,4%
Dati finanziari						
CAPITALE INVESTITO NETTO	11.014	100,0%	11.378	100,0%	11.798	100,0%
coperto da:						
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	7.398	67,2%	7.501	65,9%	7.390	62,6%
PATRIMONIO	3.615	48,9%	3.877	34,1%	4.408	37,4%
Indicatori reddituali						
ROI = Ebit/Capitale investito netto	4,6%		6,6%		8,7%	
ROE = Risultato netto/patrimonio	8,2%		11,8%		14,5%	
Indicatori finanziari						
Leva finanziaria = PFN/Patr.	2,05		1,93		1,68	
PFN/EBITDA	3,36		3,14		2,57	
OF/EBITDA	8%		8%		9%	

Imprenditore SMART



Imprenditore Smart S.p.A.
Via dell'Industria, 1 - 60027 Osimo (AN)

info@imprenditoresmart.it - www.imprenditoresmart.it