



PIANO INDUSTRIALE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

QUADERNO INFORMATIVO:

*La creazione delle linee guida: requisito
fondamentale per la Pianificazione
Strategica e la gestione dell'attività
aziendale*

Dott. Salvatore Muzio

Il Piano Industriale è il documento che illustra le intenzioni strategiche del management e degli imprenditori, relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici, l'evoluzione dei *key value driver* e dei risultati attesi e ne amplifica enormemente le probabilità di successo della ricerca di nuovi partner (Banche, Investitori Istituzionali e non) ad investire risorse finanziarie in azienda.

Esso ha un ruolo vitale nell'ambito della gestione delle imprese in quanto risulta utile al management per la rappresentazione della propria visione imprenditoriale e per svolgere appieno il ruolo di indirizzo e controllo della società; all'impresa per attirare risorse, umane e finanziarie, necessarie alla realizzazione del Piano di Azione.

La redazione del piano industriale, all'interno di una sistematica attività di pianificazione strategica, contribuisce a migliorare la qualità delle intenzioni strategiche del management e ad indirizzare le successive azioni realizzative, migliorando, in ultima analisi, le performance aziendali.

Il piano industriale risulta molto utile anche per tutta la comunicazione finanziaria, la sua corretta strutturazione, e quindi l'individuazione e l'esplicitazione dell'andamento dei key value driver, è il presupposto per affrontare, in maniera coerente e completa, le complessità dei settori merceologici in cui si trova l'Impresa.

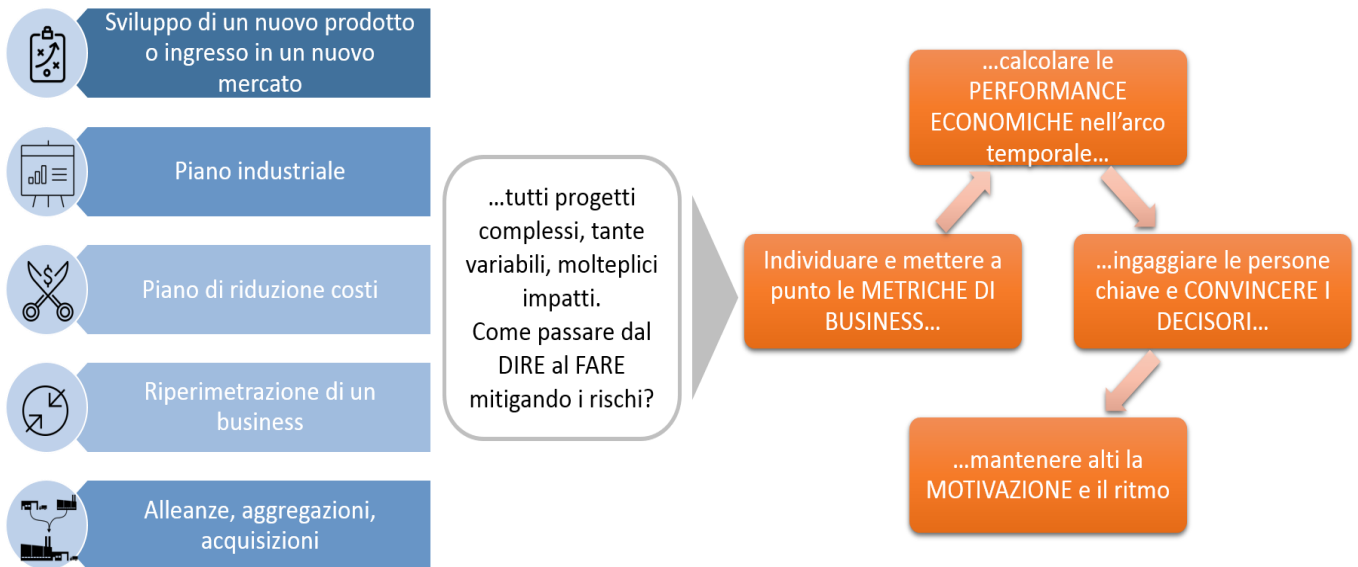
Lo sforzo compiuto, se trasfuso in un'attività di pianificazione sistematica, potrebbe rivelarsi utile nell'affrontare le successive esigenze di struttura e il piano industriale può essere definito come il documento nel quale, a partire dalla presentazione delle strategie competitive di fatto operanti a livello aziendale (corporate) e di Strategic Business Unit (di seguito SBU e o funzioni aziendali) e dell'eventuale fabbisogno o opportunità di rinnovamento esistente, vengono illustrate le intenzioni strategiche del management, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici, l'evoluzione dei key value driver e dei risultati attesi.

Il principale obiettivo di un piano industriale è di consentire al management di definire in che modo l'azienda intende accrescere il valore creato per gli azionisti e o imprenditori.

Più in particolare la strutturazione del piano industriale dovrebbe permettere la focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di lungo periodo.

Il piano industriale, all'interno del processo di pianificazione, rappresenta per i manager e gli imprenditori stessi, il momento per focalizzarsi sulla definizione di strategie intenzionali che consentano di massimizzare la creazione di valore.

Spesso le esigenze operative di breve periodo non permettono a chi guida i processi direzionali di dedicare tempo all'analisi delle dinamiche settoriali, ai comportamenti dei competitor e all'individuazione di valide opportunità; l'introduzione e il continuo miglioramento del processo di generazione strategica contribuiscono, invece, a creare occasioni in cui è possibile sviluppare strategie innovative che consentano di creare e mantenere il vantaggio competitivo. La sostenibilità del vantaggio competitivo può essere certamente favorita dall'esistenza e dalla qualità del processo di elaborazione dei piani industriali.



LA CREAZIONE DI UNA GUIDA PER LA GESTIONE DELL'ATTIVITA' AZIENDALE

Il piano industriale, e più propriamente l'Action Plan – con la definizione delle azioni e delle relative tempistiche – rappresenta uno strumento che guida le principali scelte operative e in particolare l'entrata in nuovi mercati, l'introduzione di nuovi prodotti e servizi, l'utilizzo di nuovi canali distributivi, l'ampliamento del portafoglio clienti e il reperimento di tutte le risorse – finanziarie, umane, organizzative e tecnologiche – necessarie all'implementazione degli obiettivi strategici.

LO SVILUPPO DI UN UTILE PROCESSO DI APPRENDIMENTO

L'esplicitazione delle scelte strategiche e delle azioni realizzative in un documento, le cui linee guida saranno comunicate anche a terzi, implica un preliminare vaglio critico da parte del management: in questa maniera, il processo di strutturazione del piano diventa uno strumento di apprendimento che consente di verificare la qualità di certe intuizioni manageriali e di ridurre quindi i rischi correlati. Infatti, la redazione del piano industriale implica di solito un suo progressivo affinamento e dunque l'elaborazione di successive versioni all'interno di un processo iterativo: gli assunti errati, le aree di debolezza e le incoerenze sono così progressivamente corretti, mentre gli stimoli e le intuizioni derivanti dall'esame delle prime versioni di piano vengono recepiti, integrando e migliorando il progetto strategico originale.

La redazione e il vaglio critico del piano industriale rappresentano un modo per prepararsi a spiegare e difendere le proprie scelte strategiche nei confronti del mercato di riferimento al fine di limitarne anche i rischi.

UNA MIGLIORE DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE

Il piano industriale, e in particolare gli obiettivi economico-finanziari e competitivi in esso contenuti, rappresenta anche la base di riferimento per la definizione del piano degli incentivi (bonus e altre componenti variabili della remunerazione) collegati all'andamento delle performance aziendali.

REQUISITI PER IL PIANO INDUSTRIALE

- Sostenibilità finanziaria, ossia l'assenza di gravi squilibri finanziari;
- Coerenza, vale a dire l'assenza di "fattori di incoerenza" nei piani;
- Attendibilità, che fa riferimento alla fondatezza delle ipotesi.

Sostenibilità Finanziaria

La sostenibilità finanziaria di un piano industriale deve essere considerata in relazione alla qualità e quantità delle fonti di finanziamento che il management intende utilizzare per fronteggiare i fabbisogni correlati alla realizzazione della strategia.

A tal fine, durante l'arco temporale di piano sarebbe opportuno che i cash flow (intesi come la somma di utile netto e ammortamenti) coprissero almeno gli assorbimenti di capitale circolante e gli investimenti netti di sostituzione/mantenimento, mentre il ricorso ad ulteriore capitale di debito e/o di rischio dovrebbe avvenire per fronteggiare parzialmente o totalmente gli investimenti finalizzati alla crescita.

Un ulteriore aspetto da non trascurare è la reperibilità delle fonti di finanziamento. Più in dettaglio, è necessario che le scelte di finanziamento attraverso il capitale di debito siano fattibili alla luce della capacità di indebitamento (e quindi del rapporto di indebitamento corrente) e del potenziale profilo di rischio della società (e del possibile rating).

Coerenza

Tale requisito è relativo ad una dimensione "interna" del piano e si manifesta laddove tutte le componenti – strategia realizzata e realtà aziendale di partenza, intenzioni strategiche, Action Plan, ipotesi e previsioni economico-finanziarie – siano tra di loro coerenti; le scelte strategiche devono, quindi, riflettersi nelle azioni realizzative preventivate e queste ultime devono trovare riscontro nell'andamento dei dati prospettici.

Pertanto, un piano industriale può definirsi coerente se esistono i nessi causali tra le intenzioni strategiche, l'Action Plan, le ipotesi poste a fondamento delle proiezioni economico-finanziarie e i dati finanziari. Un'altra dimensione del requisito della coerenza riguarda la realizzabilità dell'Action Plan e più precisamente la compatibilità delle azioni pianificate con la tempistica proposta e con le risorse (umane, organizzative e tecnologiche) attuali e prospettiche di cui l'azienda dispone e si doterà. Ciò presuppone evidentemente la chiara indicazione nel piano delle azioni realizzative che si intendono intraprendere per attuare il progetto strategico.

Attendibilità

Un piano industriale può definirsi attendibile se viene formulato sulla base di ipotesi realistiche e giustificabili e se riporta risultati attesi ragionevolmente conseguibili. In particolare la fondatezza delle ipotesi va verificata rispetto alle condizioni di seguito analizzate.

Per Business Model si intende la serie di funzioni o processi necessari per concepire, produrre e distribuire il prodotto/servizio della società al cliente finale. Il Business Model varia in funzione della singola Business Unit, della società e del settore. I fattori critici di successo (FCS) sono gli elementi necessari per operare, in ogni fase del Business Model, in modo efficace e con risultati superiori ai concorrenti. I FCS dipendono dalla qualità e quantità delle risorse impiegate e dalle competenze distintive maturate in ogni fase.

Al riguardo, si pensi ai settori hi-tech soggetti a situazioni di forte discontinuità, determinate dall'introduzione di nuove tecnologie, che rendono particolarmente difficile, ad esempio, la stima della domanda di mercato.

I contenuti del piano industriale devono risultare realistici rispetto alle dinamiche competitive del settore di riferimento e, in particolare, rispetto a:

- l'andamento della domanda e delle quote di mercato;
- le tendenze in atto nei bisogni dei consumatori (consumer need) e i fattori chiave che ne guidano le scelte (buying factor);
- il comportamento dei competitor (desumibile da un'analisi di benchmarking relativa ad aspetti quali la strategia, il Business Model, i fattori critici di successo e i dati finanziari storici e prospettici);
- la struttura e i cambiamenti dei canali distributivi e dei rapporti di fornitura;
- il contesto normativo, tecnologico, sociale e ambientale.
- Questo non significa che un piano industriale può definirsi inattendibile laddove presenti dei contenuti non completamente allineati alle dinamiche che si stanno verificando nel settore di riferimento; nei casi in questione, la credibilità del piano può essere comunque garantita attraverso un'esauriva illustrazione degli elementi a sostegno degli obiettivi strategici esposti.

L'analisi critica di un piano industriale deve necessariamente fondarsi anche sul confronto fra performance storiche e risultati di piano; quanto più i risultati prospettici – finanziari, gestionali e competitivi – differiscono da quelli passati e quanto più sono ambiziosi gli obiettivi di piano, tanto più sarà necessario proporre elementi a sostegno della loro credibilità.

I CONTENUTI DEL PIANO INDUSTRIALE

Un piano industriale si basa su elementi sia qualitativi sia quantitativi che non possono essere separati senza pregiudicarne la fondatezza: l'assenza di un'adeguata illustrazione delle strategie e dell'Action Plan rende infatti i risultati economico-finanziari delle semplici estrapolazioni degli andamenti passati, la cui credibilità non è in alcun modo verificabile, se non ex post; in maniera analoga, in mancanza di previsioni quantitative, il piano non può essere opportunamente apprezzato in sede preventiva, né successivamente verificata l'implementazione.

Il valore per gli imprenditori e azionisti – misurato, tra l'altro, attraverso l'EVA (Valore Economico Aggiunto), ovvero la differenza tra ROCE (al netto delle tasse) e il costo del capitale impiegato per produrlo – può essere accresciuto da un esercizio all'altro agendo, singolarmente o contemporaneamente, su: risultato operativo, crescita del fatturato, capitale investito e costo del capitale (WACC).

L'utilizzo di una o più alternative è condizionato da diversi aspetti, tra cui l'andamento del ciclo economico, la fase del percorso strategico che l'azienda sta vivendo, la strategia realizzata e la sua efficacia, il livello di indebitamento raggiunto, la competizione all'interno del settore di appartenenza, il livello di copertura geografica, vincoli correlati all'ambiente sociale e regolamentare.

Il piano industriale deve sempre esplicitare quali leve, tra quelle sopra indicate, il management intende utilizzare negli esercizi futuri per accrescere il valore dell'impresa. Nel lungo periodo, di solito, la leva più utilizzabile risiede nella capacità dell'impresa di mantenersi lungo un percorso di crescita profittevole (realizzata in modo da accrescere l'EVA). La possibilità di manovra delle altre leve a disposizione del management è, infatti, condizionata da alcuni vincoli strutturali piuttosto stringenti. Basti pensare, ad esempio, al fatto che

l'incremento della redditività operativa a parità di dimensione trova dei limiti nelle caratteristiche del settore e nell'interazione delle forze competitive che agiscono al suo interno.

Il ricorso, poi, all'indebitamento per sfruttare il beneficio fiscale legato alla deducibilità degli interessi passivi non può superare certi limiti per non pregiudicare la flessibilità e la solvibilità aziendale.

L'elaborato tecnico, dipenderà dal Business Model di ogni Società e dalle ovvie caratteristiche strutturali e dimensionali.