

Scuola di Formazione alla Professione dei
Dottori Commercialisti

Redazione di un piano industriale: strategia, gestione strategica e criteri generali di redazione del piano

Andrea Cardoni

Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali



Agenda

La strategia e la gestione strategica



Il piano industriale come strumento di gestione strategica



I criteri generali di redazione del piano industriale



Agenda

La strategia e la gestione strategica



Il piano industriale come strumento di
gestione strategica



I criteri generali di redazione del piano
industriale



Il cuore del problema



Quale è il
problema che
accomuna questi i
tre soggetti ?



Il cuore del problema

SUCCESSO



STRATEGIA

Cosa significa successo?
Cosa significa strategia?



La strategia aziendale

STRATEGIA

Concetto generale

“AZIENDALE”

Inserita nel contesto delle unità produttive



Strategia

“La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il *tao* della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere accantonato”.

Sun Tzu (544 a.c. - 496 a.c.)

L'arte della guerra

Strategia

- Di cosa si occupa la strategia? (successo)
 - A quale contesto si riferisce? (azienda e altro)
 - Coincide con la pianificazione? (tema e non programma)
 - Intuizione ed esperienza? (studio utile per elaborare e implementare)
- 

Tattica

- Negli studi militari, la tattica è la **manovra per vincere le battaglie**, la strategia si preoccupa di vincere la guerra
- Nel campo aziendale la distinzione concettuale porta a tenere separate scelte e azioni di carattere strategico e di carattere operativo
- Si tratta di due momenti decisionali concettualmente distinti che però formano un *continuum* e si influenzano reciprocamente

Politica

- In ambienti militari riguarda gli scopi per cui si combattono le guerre ed include la strategia
- Con l'evoluzione della dottrina manageriale, a livello aziendale si inverte l'ordine di inclusione (studi di *strategic planning* e di *long range planning*)
- La strategia in quanto ricerca di un punto di equilibrio simultaneo tra diversi soggetti in una prospettiva d'insieme, appare come origine sintetica delle diverse politiche

Le concezioni di strategia

Le “quattro P” di Mintzberg (1987):

1. Strategia come piano (plan)
2. Strategia come modello (pattern)
3. Strategia come posizione (position)
4. Strategia come prospettiva (perspective)

La gestione strategica

L'alta direzione può porsi in due differenti prospettive nel gestire le relazioni impresa-ambiente:

- Attesa
- Anticipatorio/Attivo



La gestione strategica

- Indispensabile una attività di gestione strategica che colmi il divario tra la condizione aziendale reale e le condizioni prospettate
- La gestione strategica è **diversa dalla** gestione operativa e dalla pianificazione strategica (Porter)

Le differenti prospettive di studio

- Scuola Harvardiana (1971)
- Normann (1977)
- Mintzberg (1978)



Scuola di Harvard - Andrews

- Si fonda sull'assunto di base che: *“La decisione in merito alla strategia da adottare è, o almeno dovrebbe essere, un'attività di tipo razionale”*
- Distinzione tra Processo di formulazione della strategia e di attuazione della strategia
- Alla fine anni '60, i vertici delle imprese costruiscono staff di pianificazione dedicati via via sempre più strutturati e costosi per scegliere la strategia da realizzare più razionale possibile
- Il contributo della scuola Harvardiana tende a confondersi con la pianificazione strategica

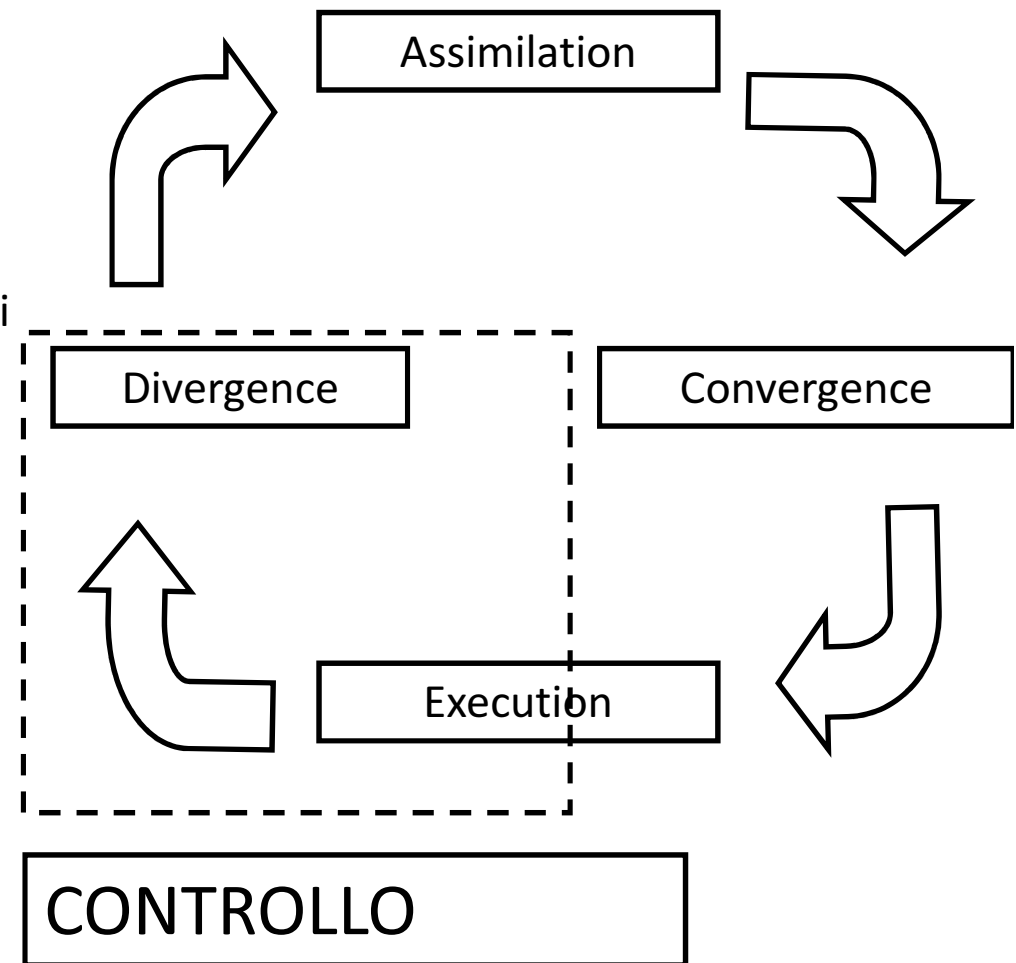
La prospettiva di Normann

- *La gestione strategica è come un processo di apprendimento strategico guidato da una visione strategica (originata dal vertice aziendale) che viene messa a punto grazie ad attività di sviluppo di sperimentazione e di verifica*
- *Essa diventa così un processo in cui la formulazione e la realizzazione non si susseguono più sequenzialmente, ma si intrecciano tra loro, e in cui *la formulazione è via via migliorata grazie alle conoscenze maturate in fase di realizzazione**
- *Con Normann si afferma il concetto di *learning by doing* (**circolarità e meccanismi di feed-back tra pensiero e azione**)*

La gestione strategica come processo di apprendimento

- ❑ L'azienda è vista come organismo che apprende
- ❑ Secondo le moderne teorie aziendalistiche solo le aziende che apprendono continuamente sono in grado di sfidare la complessità
- ❑ Se non si conoscono gli effetti delle proprie azioni (= CONTROLLO) non si può attivare il ciclo di apprendimento (Kolb)

Ciclo di apprendimento di Kolb



La prospettiva di Mintzberg

- Le strategie realizzate possono essere diverse dalle strategie deliberate (**critica alla scuola Harvardiana**)
- Secondo Mintzberg occorre lasciare che le strategie si sviluppino gradatamente tramite l'accumulo di esperienza da parte dell'azienda, tutto ciò al fine di selezionare le migliori **strategie emergenti**
- Enfatizzati i limiti della scuola Harvardiana:
 - 1) La separazione tra formulazione e realizzazione non corrisponde a quello che avviene realmente in un'impresa
 - 2) La visione razionalistica non tiene conto del valore dell'intuizione nei processi di gestione strategica

Il caso Honda

Negli anni '60 Honda si affaccia nel mercato USA, commercializzando moto di piccola cilindrata affidandosi non ai negozi specializzati ma ai grandi

Magazzini. Conquistò così più del 50% delle quote di mercato.

Rapporto BCG 1975

Honda avrebbe:

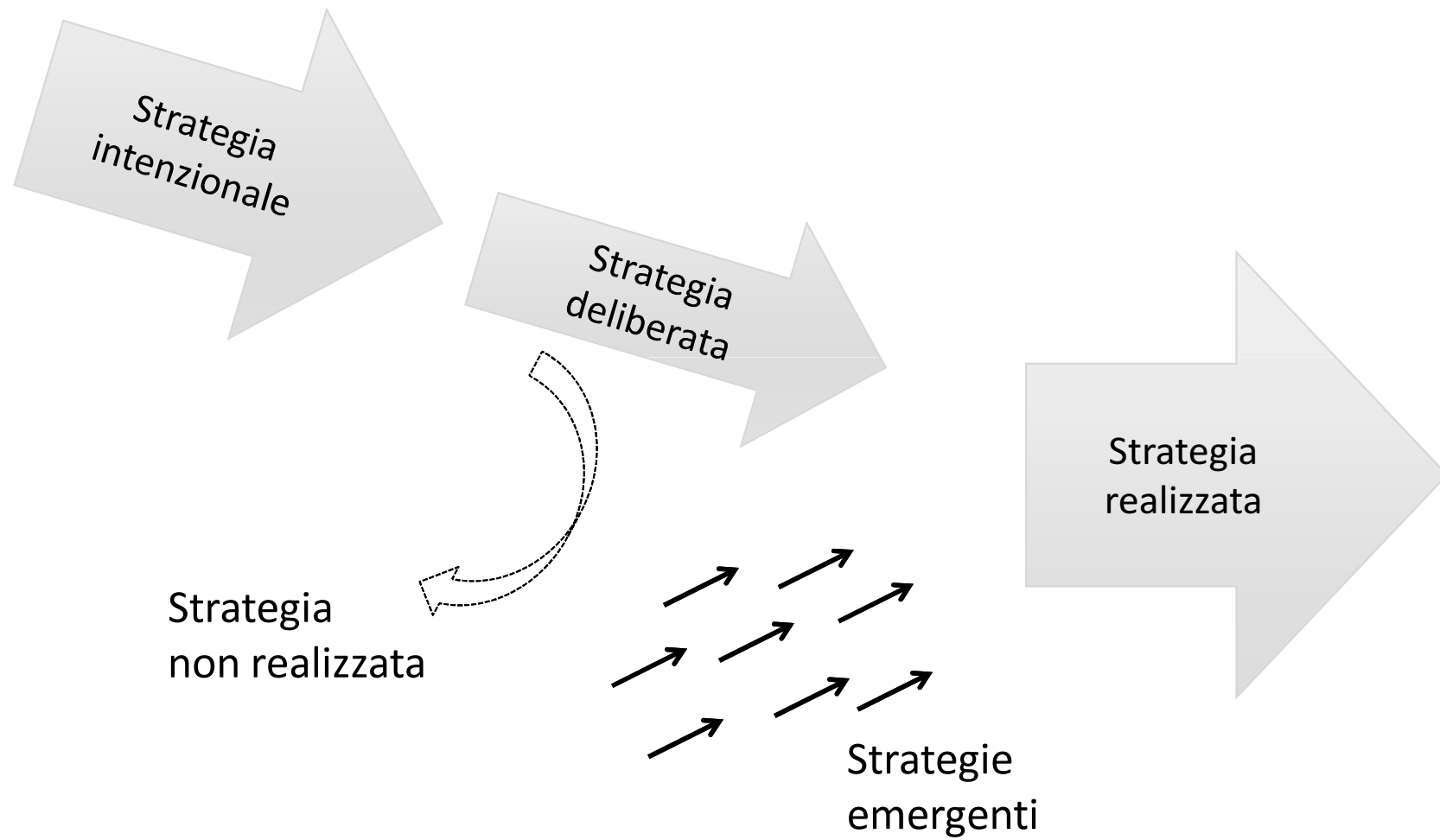
- costruito un un vantaggio competitivo basato su bassi costi di produzione
- Attaccato il segmento dove i produttori locali erano assenti
- Ottenuto il successo grazie ad una strategia risultante da un processo razionale

Pascale (1982)

intervista i Manager protagonisti:

- Il prezzo basso era dovuto alla potenza ed alla leggerezza del motore 50cc
- Inizialmente il target da piazzare sul mercato USA era il segmento 250CC/350CC
- La vendita nella GDO fu dovuta al caso

La prospettiva di Mintzberg



La prospettiva di Mintzberg

“La creazione di una strategia procede per due vie: quella deliberata e quella emergente.

Se infatti, da un lato, un processo esclusivamente deliberato preclude l'apprendimento, dall'altro, un processo puramente spontaneo preclude il controllo
(Mintzberg, 1989, p. 77)



Agenda

La strategia e la gestione strategica



Il piano industriale come strumento di
gestione strategica



I criteri generali di redazione del piano
industriale



*“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

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.

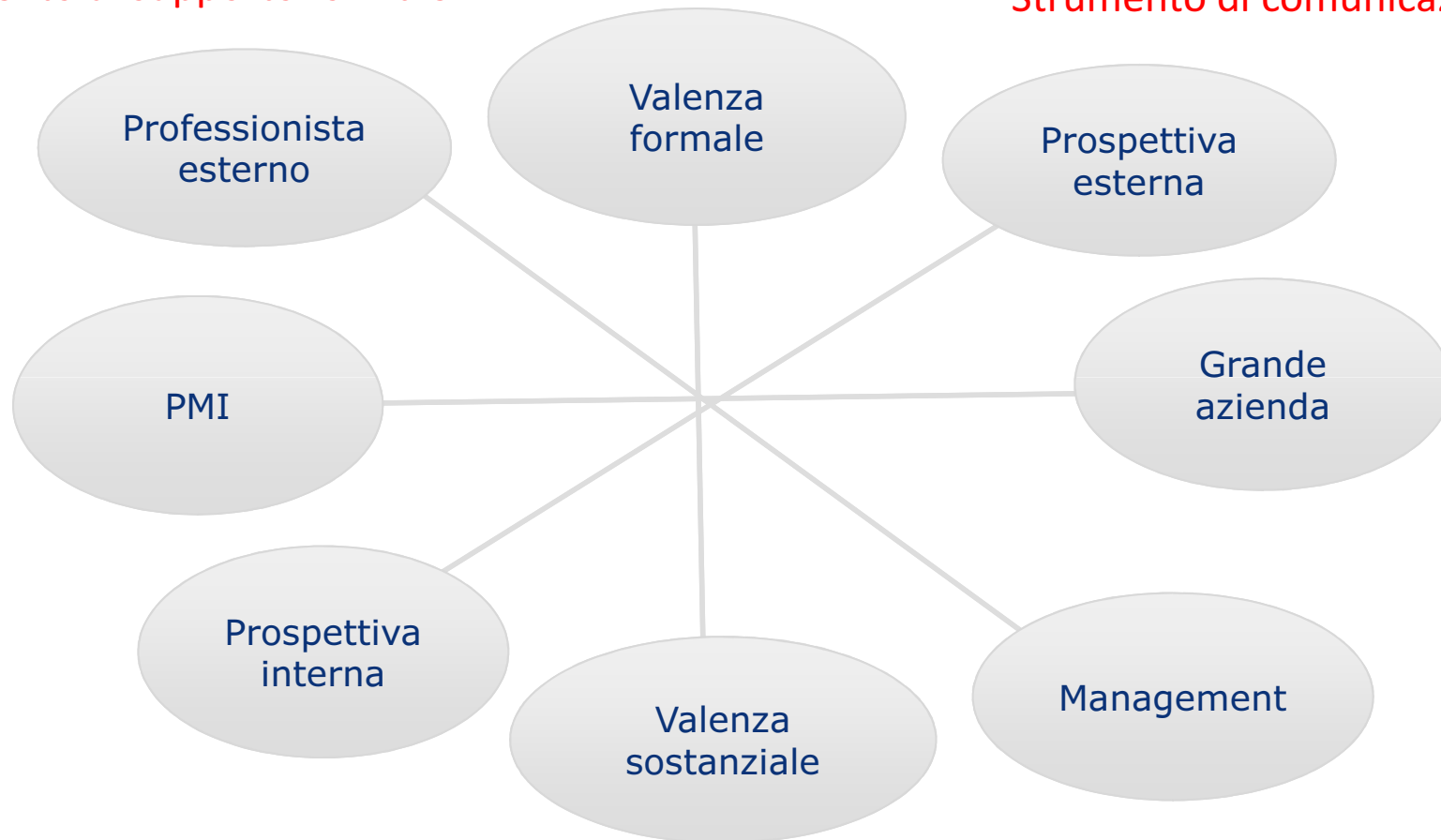
I TERZI

- 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.

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

Il piano industriale come strumento di gestione strategica

Le tre fasi della gestione strategica sono:

1. Analisi strategica
2. Scelta delle strategie
1. Realizzazione delle strategie



1. Analisi strategica

1. Definizione della mission dell'impresa e dei principali obiettivi di lungo termine

2. Analisi dell'ambiente esterno:

2.a. - ANALISI DEL MACRO AMBIENTE (PEST analysis + stakeholders)

2.b. - ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO:

- analisi del settore (fattori critici di successo)
- analisi del ciclo di vita del settore
- analisi delle forze competitive (PORTER FIVE FORCE'S)

3. Analisi dell'ambiente operativo interno:

3.a.- analisi della CATENA DEL VALORE

3.b. - analisi delle COMPETENZE DISTINTIVE

3.d. - analisi del MANAGEMENT e della STRUTTURA ORGANIZZATIVA

4. analisi delle minacce e opportunità, punti di forza e di debolezza (strumento – SWOT Analysis)

MISSION

Una buona formulazione deve:

- contenere l'indicazione degli obiettivi attraverso i quali la mission stessa può essere raggiunta;
- differenziare l'impresa dai concorrenti;
- definire il business o i business in cui l'impresa intende operare;
- incorporare le attese non soltanto degli azionisti e del management, ma anche degli altri stakeholders;
- rappresentare una sfida da raccogliere;
- incorporare i valori in cui crede l'impresa e le norme di comportamento che la guidano.



Missione

Monini

“Condividere l’amore e la passione per l’olio Extra Vergine di oliva, offrendo un prodotto di qualità superiore e dal gusto inconfondibile uguale nel tempo, convinti che le cose buone siano le uniche che si distinguono e rimangono.

É questa la nostra Missione.”

Missione



Illy caffè

“Produrre e proporre, agli intenditori e a tutti coloro che sanno apprezzarlo, il miglior caffè che la natura possa offrire, a partire dai metodi di coltivazione e trasformazione più appropriati e sostenibili. Esaltare il piacere offerto da un caffè Illy con l’esperienza emozionale e culturale che nasce dalla ricerca del bello, del buono, del ben fatto.”

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.

Attese degli stakeholders

Stakeholders	Interesse principale
Azionisti	Dividendi: aumento del valore di mercato degli investimenti in azioni: pagamenti dei dividendi: partnership
Management	Stabilità del ruolo: progressi di carriera: remunerazione: status: responsabilità nell'organizzazione
Altri collaboratori	Remunerazione: condizioni di lavoro: stabilità del posto di lavoro: job satisfaction
Consumatori	Qualità dei prodotti: prezzi convenienti: cortesia nell'assistenza post-vendita: innovazione di prodotto
Distributori	Consegne tempestive: affidabilità dei programmi: immagine di marca (del produttore)
Fornitori	Continuità degli ordini: pagamenti secondo i piani
Finanziatori	Restituzione del prestito: pagamento degli interessi
Stato	Pagamento delle imposte e delle tasse: contributo all'occupazione e alle esportazioni: difesa dell'ambiente
Società in generale	Responsabilità nei confronti della società: gli obiettivi dell'impresa non dovrebbero essere in contrasto con quelli della società in generale

CICLO DI VITA DEL SETTORE

- **“Embrionale”** (scarsa domanda, pochi concorrenti, un ritmo di sviluppo delle vendite molto rapido e un livello di redditività crescente)
- **“Sviluppo”** (i compratori crescono rapidamente, entrano nuovi concorrenti, le vendite si sviluppano molto e si realizzano alti livelli di redditività)
- **“Maturità”** (domanda prima selettiva fino a saturarsi, la concorrenza è elevata con un rischio di possibili “guerre di prezzi”, le vendite rallentano e i margini diventano moderati)
- **“Declino”** (minor uso del prodotto, l’abbandono di alcuni concorrenti, una distribuzione selettiva e un livello di redditività molto basso)

Le cinque forze competitive

La configurazione strutturale di un dato settore viene a dipendere, in ogni istante, dal disporsi di 5 forze competitive (Porter 1980):

- Rivalità fra le imprese concorrenti;
- Minacce portate dai prodotti sostitutivi;
- Minacce derivanti dai potenziali entranti;
- Potere contrattuale esercitato dai fornitori e dai clienti.



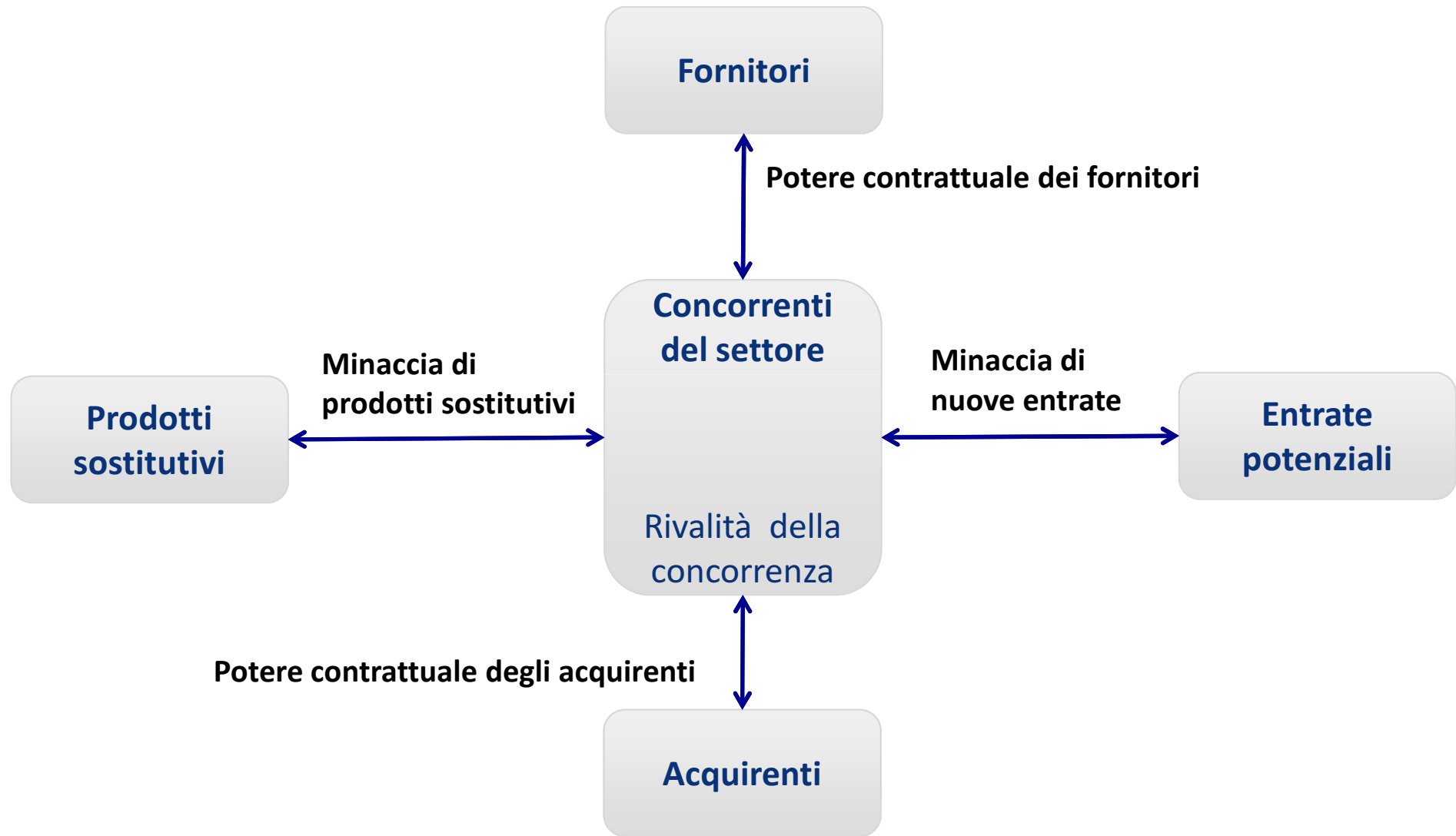
La disposizione e l'interazione delle 5 forze determinano l'intensità delle dinamiche competitive all'interno di un settore e la sua redditività strutturale misurata dal livello di redditività operativa

La redditività del settore

La compressione e la crescita della redditività media del settore è determinata da:

- Assenza di barriere all'entrata che frenino i nuovi concorrenti;
- Presenza di prodotti sostitutivi offerti a prezzi inferiori;
- Esistenza di clienti e fornitori dotati di un elevato potere contrattuale
- Presenza di una forte rivalità interna.

Le determinanti concorrenziali della configurazione strutturale di settore



Le determinanti della redditività operativa

- Necessario collegare le decisioni e azioni direzionali con i risultati economici e finanziari, sia ex-ante (per la pianificazione) che ex-post (per il controllo)
- come indicatore di sintesi della performance complessiva dell'azienda viene scelta la redditività operativa (preferibile alla redditività netta dei mezzi propri)
- nella sua formulazione generale la redditività operativa è data dal seguente rapporto:

$$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito netto}}$$

Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “reddito operativo”

Va tenuto presente uno schema di conto economico nel quale le due fondamentali grandezze che impattano sulla formazione del reddito operativo sono:

1. MARGINE DI CONTRIBUZIONE

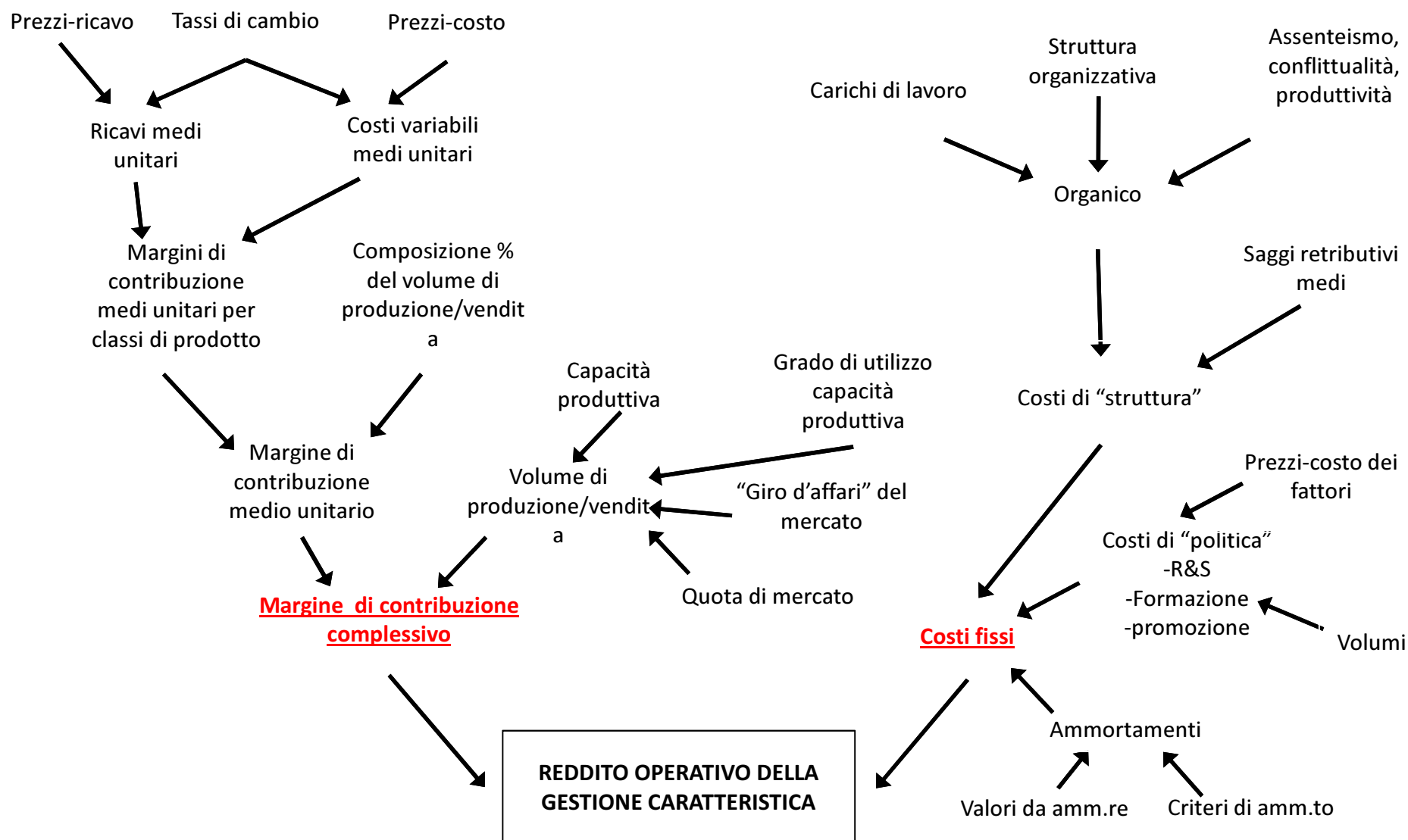
(= fatturato – costi variabili)

2. COSTI FISSI

(= ammortamenti + costi di struttura + costi di politica)



Le determinanti della redditività operativa



Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “capitale investito netto”

Va tenuto presente uno schema di stato patrimoniale riclassificato nel quale le due fondamentali grandezze che impattano sulla formazione del reddito operativo sono:

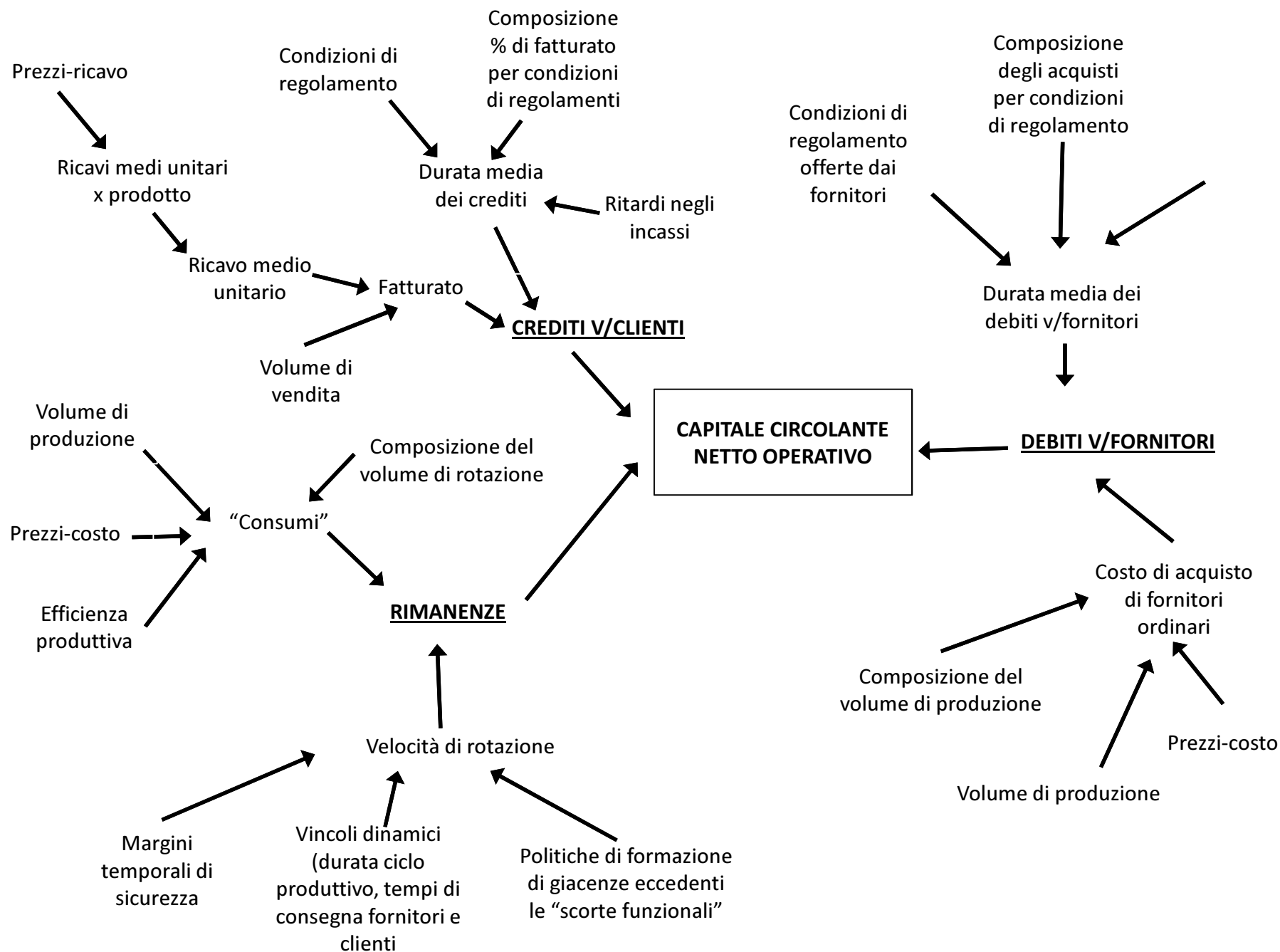
1. CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO

(= crediti v/clienti + rimanenze – debiti v/fornitori)

2. ATTIVITA' FISSE

(= immobilizzazioni immat., mat. e fin.)

Le determinanti della redditività operativa



Le determinanti della redditività operativa

Analisi della redditività operativa: sintesi riepilogativa

- Necessari dati contabili ed extra-contabili per ricollegarsi alle “quantità economiche”
- Agevole trovare le relazioni, già molto utili per la pianificazione e la valutazione dei riflessi degli accadimenti aziendali
- Molto più difficile capire il “perché” di livelli osservati nei parametri significativi (forbici costi/ricavi, rendimenti, capacità di sfruttamento capacità produttiva, quote di mercato, ritardi temporali, ecc.)
- per cercare le risposte necessario analizzare le dinamiche di gestione strategica

LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

- Tale strumento nasce dall'esigenza di interpretare l'impresa, che è e rimane una realtà unitaria, come un insieme di parti che producono ciascuna **valore aggiunto**
- L'impresa deve valutare la **propria forza o debolezza** in ciascuna della attività così individuate, confrontando la propria situazione con quella dei propri concorrenti
- Questo tipo di approccio può essere esteso per tutti i vari business in cui è presente l'impresa (si parla in questo caso di **value system** anziché di value chain).

LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

FORNITORI



LA CATENA DEL VALORE

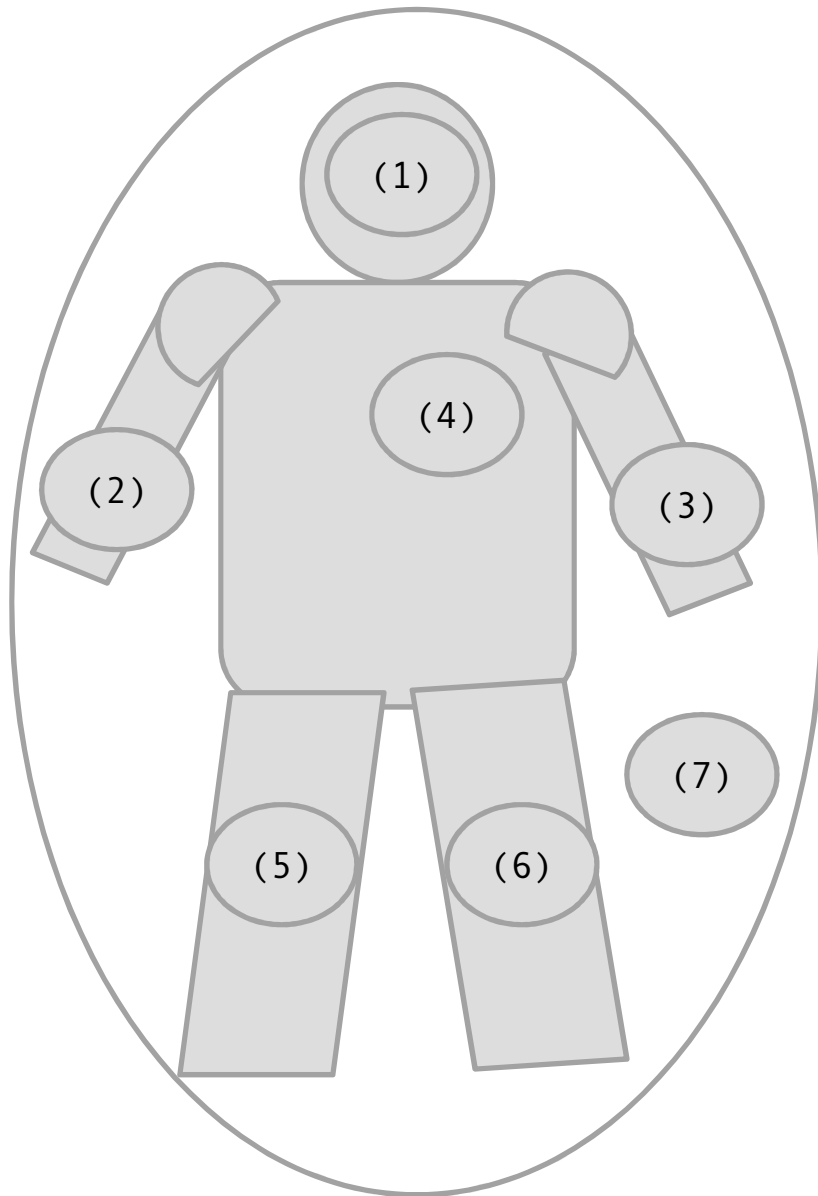
FOCUS: Catena del valore

- è l'insieme delle attività generatrici del valore che un'impresa realizza per progettare, produrre, vendere e consegnare il proprio prodotto/servizio
- il valore è ciò che il cliente è “disposto” a pagare per quello che l'impresa gli offre
- ogni attività generatrice del valore comporta “costi”
- la differenza fra ciò che il cliente paga e la somma dei costi sostenuti per generare il valore determina il margine (valore aggiunto)

ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE

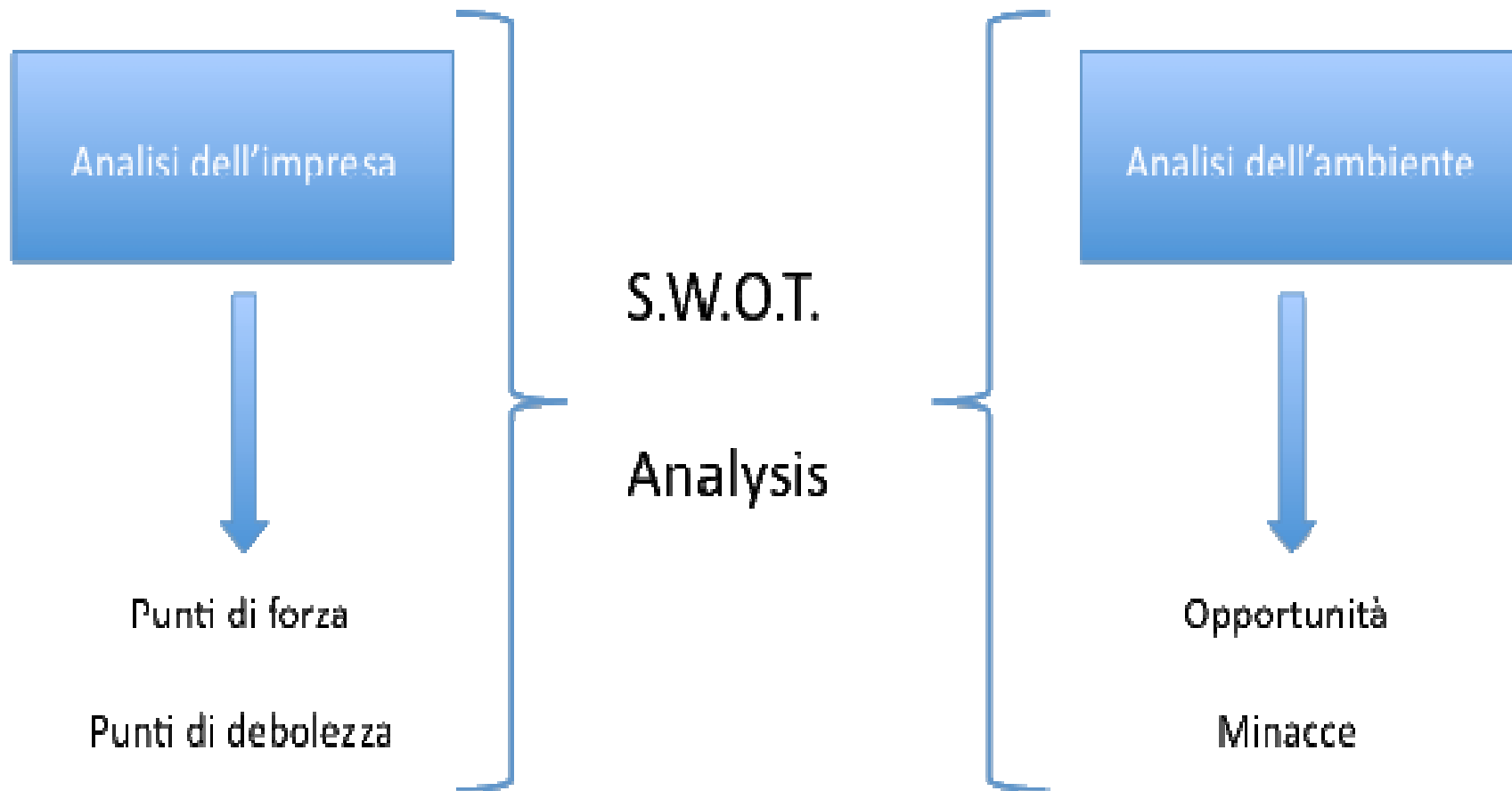
- RISORSE: “fattori produttivi a disposizione dell’impresa che sono trasformate in beni utilizzando un’ampia gamma di attività aziendali e meccanismi organizzativi” (Amite Schoemaker, 1993). Le stesse possono essere classificate (Grant, 1995) in risorse tangibili, intangibili e risorse umane
- COMPETENZE: “capacità dell’impresa di combinare e impiegare le proprie risorse, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali in vista del raggiungimento di determinati obiettivi”, potendo essere distinte (Buttingnon,1996) in competenze specialistiche e competenze generali
- COMPETENZE DISTINTIVE: “capacità operative che qualificano l’identità dell’impresa rispetto a quella dei suoi concorrenti e che sono di rilevante importanza per il successo competitivo nei settori e nei mercati in cui l’impresa agisce”

MANAGEMENT E STRUTTURA ORGANIZZATIVA: LE AREE FUNZIONALI



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

S.W.O.T. ANALYSIS



2. Scelta delle strategie

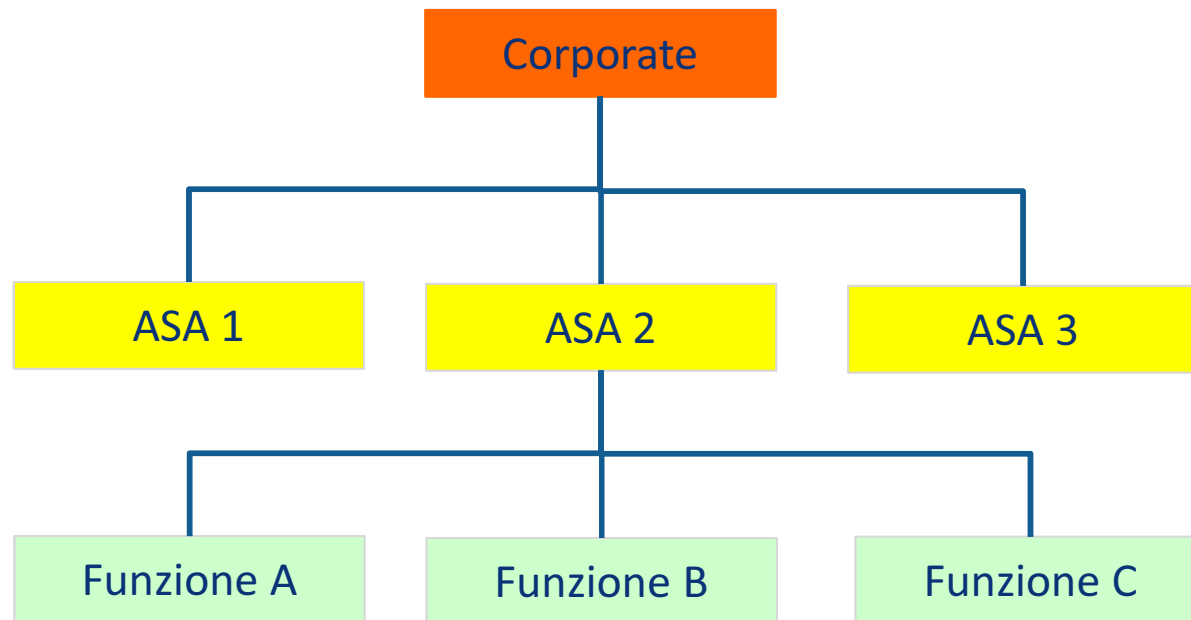
Scelta delle strategie:

Selezione delle strategie che muovendo dai punti di forza e di debolezza mirano a trarre vantaggio dalle opportunità e contenere le minacce provenienti dall'esterno



I livelli della strategia

Il concetto di ASA consente di meglio comprendere i diversi livelli della strategia:



I livelli della strategia

LA STRATEGIA CORPORATE:

1) In quale business o in quali business vogliamo competere?

Monobusiness o multibusiness

2) Quale orientamento dobbiamo dare alle strategie?

Crescita, stabilità, contrazione

3) Quali risorse è necessario allocare?

Mission e analisi interna/esterna del business

4) Quale struttura organizzativa dare alle attività dell'impresa?

Gerarchica, divisionale, matriciale



I livelli della strategia

LA STRATEGIA CORPORATE:

A questo livello, uno degli strumenti di analisi più utilizzato è rappresentato dalla Matrice Boston Consulting Group

- Modello semplificato, agevolmente utilizzabile, in grado di fornire indicazioni di prima approssimazione
- Il posizionamento del business (Asa) entro la matrice avviene sulla base di due parametri:
 - 1) La quota di mercato relativa: rapporto tra fatturato azienda/fatturato concorrente leader
 - 2) Il saggio di crescita del mercato: evoluzione della domanda (crescita maggiore o minore del 10%)

I livelli della strategia

Tali parametri sono ritenuti particolarmente significativi in quanto:

1 – la quota di mercato relativa si basa sull'assunto che aziende con forte penetrazione di mercato hanno maturato curve di esperienza ed economie di scala che consentono di produrre a costi più bassi e realizzare flussi di cassa positivi



La quota di mercato diventa espressiva della capacità dell'azienda di produrre flussi di cassa

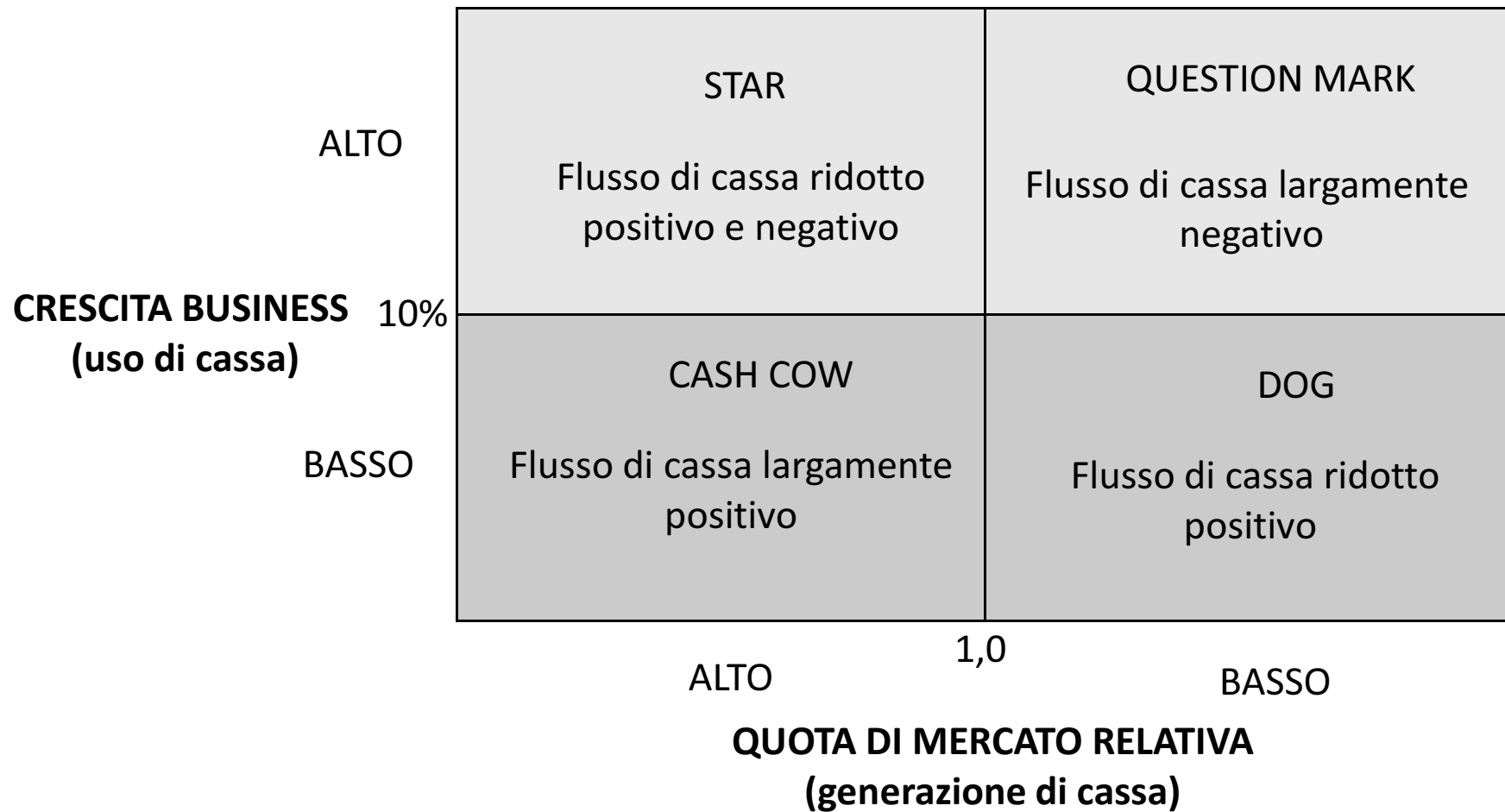
I livelli della strategia

2 – Il tasso di crescita determinano invece l'attrattività del business e al tempo stesso il livello di investimenti necessari



I livelli della strategia

LA MATRICE



I livelli della strategia

LA STRATEGIA DI ASA :

- 1) Come affrontare la concorrenza e affermarsi in un particolare ambito competitivo
- 2) Quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti
- 3) Quali prodotti/servizi sviluppare e in quali mercati, valutando in quale misura tali prodotti/servizi rispondono alle esigenze dei consumatori
- 4) Con quali criteri distribuire le risorse umane tra le varie funzioni aziendali (finanza, marketing, produzione, ricerca e sviluppo, ecc.)



Le strategie competitive



Strategia di differenziazione



Strategia di differenziazione

Adottando una strategia il cui successo si basa sul Vantaggio Competitivo di differenziazione si tende alla creazione di un valore unico per determinati acquirenti o rispetto a determinati bisogni

- Se l'obiettivo intero settore, si definisce "Strategia di differenziazione"
- Se l'obiettivo è un ambito più ristretto, si definisce "Strategia di focalizzazione basata sulla differenziazione"

Strategia di differenziazione

LA MATRICE DI VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE

Unicità percepita del sistema di prodotto offerto	ALTA	Vantaggio competitivo di differenziazione realizzato a metà II	Vantaggio competitivo di differenziazione ben costruito I
	BASSA	Strategia di differenziazione fallimentare IV	Vantaggio competitivo di differenziazione vulnerabile o incongruo III
		<u>Inferiore ai</u> costi di differenziazione	<u>Superiore ai</u> costi di differenziazione
Premium price o incremento dei ricavi			

Far percepire l'unicità

FAR PERCEPIRE LA DIFFERENZIAZIONE

È necessario individuare i criteri tramite i quali sono soliti riconoscere l'esistenza di un vantaggio di differenziazione, come:

- criteri di segnalazione la reputazione;
- aspetto del prodotto;
- struttura impiantistica;
- quota di mercato detenuta;
- presenza a livello mondiale.

Importante anche il grado di apprezzamento da parte degli acquirenti

Strategia di leadership di costo



Strategia di leadership di costo

Si verifica quando un'azienda ottiene una redditività superiore alla media sostenendo costi inferiori a quelli della concorrenza e realizzando prezzi di vendita pari o non sensibilmente inferiori ai prezzi dei concorrenti

- Se si opera su di un raggio d'azione ampio la strategia si definisce "Leadership di costo"
- Se si opera su di un raggio di azione limitato la strategia si definisce "Focalizzazione orientata alla riduzione dei costi"

Vantaggio di costo e accettabilità del prodotto

LA MATRICE DI VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA DI LEADERSHIP DI COSTO

Costi inferiori rispetto a tutti i concorrenti		SI	STRATEGIA INCONGRUA O VULNERABILE	STRATEGIA DI LEADERSHIP DI COSTO RIUSCITA
		NO	STRATEGIA FALLIMENTARE	STRATEGIA REALIZZATA A META'
			<u>Bassa</u>	<u>Alta</u>

Accettabilità dell'offerta: capacità dell'impresa di ottenere un prezzo di vendita pari o prossimo al prezzo ottenuto

Strategia di leadership di costo

ESISTONO DUE PERCORSI PRINCIPALI PER IL VANTAGGIO DI COSTO

- 1) Svolgere le attività della catena del valore con una maggiore efficienza di costo rispetto ai concorrenti;
- 2) Modificare la catena del valore per eliminare o superare alcune attività che risultano fonte di costi.

Strategia di leadership di costo

2) RICONFIGURAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE

Consiste nel mantenere e valorizzare al massimo le attività dei processi aziendali che producono valore per il cliente finale e ridurre al minimo, se non eliminare, le attività non a valore per il cliente;

Quali alternative seguire?

1. Seguire il canale di distribuzione DIRETTO;
2. Inserimento di tecnologie in determinate attività della catena del valore;
3. Eliminazione attività a basso valore aggiunto;
4. Ottimizzazione strutture di gestione delle merci;
5. Offerta di prodotti essenziali;
6. Offerta di prodotti a versioni limitate.

I livelli della strategia

LA STRATEGIA FUNZIONALI :

Formulazione degli obiettivi da raggiungere e correlate strategia assegnate alle singole aree funzionali:

- Strategie di marketing
- Strategie finanziarie
- Strategie di produzione
- Strategie di ricerca e sviluppo
- Strategie di sviluppo del personale

3. Realizzazione delle strategie

Realizzazione delle strategie:

- progettazione di una struttura organizzativa e di sistemi di pianificazione e controllo adeguati alle strategie
- coordinamento tra strategie strutture organizzative e sistemi di controllo
- gestione del cambiamento



Agenda

La strategia e la gestione strategica



Il piano industriale come strumento di gestione strategica



I criteri generali di redazione del piano industriale



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;
- 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 ausili

2. La strategia realizzata

2.1. La strategia competitiva complessiva

2.2. La strategia competitiva delle singole SBL

2.3. Evoluzione dei principali dati finanziari storici per SBL

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 SBL

4.1. 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 del *Net Value Added*

5.6. Analisi di sensibilità

5.7. Aspetti critici da evidenziare

Gli schemi di riferimento - modello CNDCEC

A - Parte generale consuntiva

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

B - Parte analitica consuntiva

- 1) ANDAMENTO ECONOMICI OBIETTIVI A 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 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;



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

Analisi storica dei principali aggregati

	<u>Anno T -3</u>		<u>Anno T -2</u>		<u>Anno T - 1</u>		<u>Anno T</u>	
<u>Dati economici</u>	<u>€ Mio</u>	<u>%</u>	<u>€ Mio</u>	<u>%</u>	<u>€ Mio</u>	<u>%</u>	<u>€ Mio</u>	<u>%</u>
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%
<u>Dati finanziari</u>								
CAPITALE INVESTITO NETTO	6.970	100,0%	7.557	100,0%	8.650	100,0%	11.851	100,0%
<i>coperto da:</i>								
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%
<u>Indicatori reddituali</u>								
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%	
<u>Indicatori finanziari</u>								
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%	

Analisi storica dei principali aggregati

Considerando tali risultati consuntivi, è utile apprezzare la capacità dell'azienda di creare valore calcolando l'E.V.A. con riferimento all'anno "T"

L'E.V.A. è calcolato considerando i seguenti componenti:

- NOPAT: approssimato dalla differenza tra EBIT (218 €'000) e le imposte (99 €'000), pari a 119 €'000;
- capitale investito netto (CIN), pari a 11.851 €'000;
- costo del capitale di debito è approssimato dal rapporto tra oneri finanziari netti (308 €'000) e posizione finanziaria netta (8.421 €'000), pari al 3,7%;
- costo del capitale proprio è stimato in misura pari al 6%, considerata la bassa rischiosità del settore.

Analisi storica dei principali aggregati

A partire da questi valori, si ottengono le due componenti fondamentali:

- il rendimento del capitale investito (dato dal rapporto tra NOPAT e CIN) è pari al 2,7%;

- il costo medio ponderato del capitale investito, rappresentato dal W.A.C.C. è invece pari a 4,3% (dato dalla seguente espressione: $6\% \times 3.430 \text{ €'000} / 11.851 \text{ €'000} + 3,7\% \times 8.421 / 11.851$);



Ne deriva che l'E.V.A %, dato dalla differenza tra NOPAT/CIN – W.A.C.C. è negativo, pari a -1,7%, denotando una situazione in cui l'impresa non riesce a creare valore per gli azionisti.

Conto economico previsionale

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

<i>Valori in € '000</i>	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%)	(882)	(9,0%)
- servizi	(2.541)	(30,5%)	(2.498)	(28,6%)	(2.766)	(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.essi)	(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%

Stato patrimoniale previsionale

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

<u>Valori in € '000</u>	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%
<i>coperto da:</i>						
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%

Riepilogo di sintesi

<u>Importi in €'000</u>	<u>Anno T + 1</u>		<u>Anno T + 2</u>		<u>Anno T + 3</u>	
<u>Dati economici</u>	<u>€ Mio</u>	<u>%</u>	<u>€ Mio</u>	<u>%</u>	<u>€ Mio</u>	<u>%</u>
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%
<u>Dati finanziari</u>						
CAPITALE INVESTITO NETTO	11.014	100,0%	11.378	100,0%	11.798	100,0%
<i>coperto da:</i>						
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%
<u>Indicatori reddituali</u>						
ROI = Ebit/Capitale investito netto	4,6%		6,6%		8,7%	
ROE = Risultato netto/patrimonio	8,2%		11,8%		14,5%	
<u>Indicatori finanziari</u>						
Leva finanziaria = PFN/Patr.	2,05		1,93		1,68	
PFN/EBITDA	3,36		3,14		2,57	
OF/EBITDA	8%		8%		9%	

Riepilogo di sintesi

Importi in €'000

<u>CALCOLO E.V.A.</u>	<u>Anno T + 1</u>	<u>Anno T + 2</u>	<u>Anno T + 3</u>
NOPAT (EBIT - IMPOSTE) =	380	553	751
CAPITALE INVESTITO NETTO =	11.014	11.378	11.798
Cd = oneri finanziati netti/posizione fin.	2,4%	2,7%	3,4%
Ce = stima	7%	7%	7%
W.A.C.C. = costo medio ponderato del	3,9%	4,1%	4,7%
NOPAT/CIN = rendimento del CIN	3,5%	4,9%	6,4%
E.V.A (%) = NOPAT/CIN - W.A.C.C.	-0,4%	0,7%	1,6%



Attraverso il piano industriale l'azienda recupera capacità di creare valore

“Vi auguro di riuscire a trovare gli ambienti dove fate la differenza, una differenza che conta”

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

CONTATTI: acardoni@unipg.it

