

Pianificazione strategica

Dall'analisi delle criticità aziendali alla strategia di rilancio

di Massimo Lazzari e Davide Mondaini (*)

La comprensione approfondita della situazione aziendale è il primo passo per poter affrontare in modo strutturato il processo di costruzione e formalizzazione dei piani aziendali, e per far sì che i piani stessi siano effettivamente realizzabili e sostenibili anche agli occhi degli interlocutori esterni. Si illustreranno in queste pagine, anche attraverso un caso aziendale, metodologie, strumenti e fasi del processo che porta alla definizione delle linee guida del piano di rilancio e sviluppo dell'azienda.

Premesse

Una recente indagine, effettuata coinvolgendo direttamente alcuni tra i principali attori del settore bancario, ha messo in luce diverse aree critiche presenti all'interno dei piani aziendali che le imprese inviano alle banche. Le principali criticità emerse riguardano, in particolare, la robustezza delle assunzioni alla base dei piani stessi, l'evidenziazione di variabili critiche e scenari alternativi, la sostenibilità industriale e finanziaria dei piani. Nella maggior parte dei casi, tali carenze informative dipendono dal fatto che, spesso, in particolar modo all'interno delle piccole e medie imprese, il processo di costruzione e formalizzazione del piano non è preceduto da una corretta diagnosi della situazione in cui l'impresa si trova. È evidente che, senza una comprensione approfondita e completa della situazione attuale, risulta molto difficile costruire un piano coerente con la storia aziendale e, al tempo stesso, sostenibile nel medio lungo periodo (e quindi credibile anche da parte di un interlocutore esterno quale la banca).

In questo contributo si illustrerà quindi una metodologia, applicabile in modo trasversale rispetto ai settori e alle dimensioni aziendali, di approccio del processo che va dalla diagnosi della situazione di partenza fino all'individuazione delle linee guida del Piano. Con un caso aziendale, infine, si illustrerà un esempio di concreta applicazione del modello descritto.

Dalla diagnosi della situazione attuale alla definizione delle linee guida del piano

Il modello di diagnosi della situazione di partenza

Il modello illustrato prevede di affrontare la fase di diagnosi concentrandosi su 5 aspetti principali:

- la diagnosi del business (o dei business) in cui l'azienda opera;
- la diagnosi del modello di business adottato;
- la diagnosi dell'assetto organizzativo ed industriale;
- la diagnosi delle prestazioni finanziarie storiche;
- la costruzione di scenari per la proiezione delle prestazioni prospettiche.

La diagnosi del business è finalizzata alla comprensione dell'attrattività delle aree di business in cui l'azienda opera. Per svolgere correttamente tale fase è opportuno raccogliere e analizzare le informazioni relative al settore in cui l'azienda compete, al mercato cui si rivolge e ai prodotti (o i servizi) che offre. La diagnosi del modello di business è finalizzata alla comprensione dell'adeguatezza del modello adottato dall'azienda per competere nelle aree di business di riferimento. Per svolgere correttamente tale fase è opportuno raccogliere e analizzare le informazioni relative alla proposta di valore offerta al mer-

Nota:

(*) Mondaini Partners

cato dall'azienda, confrontata con quella dei concorrenti diretti, ai segmenti di clientela per cui sta creando valore, alle tipologie di relazioni instaurate con i segmenti di clientela attualmente serviti, ai canali utilizzati per raggiungere i segmenti di clientela, alle attività e alle risorse chiave necessarie per il valore offerto, alle partnership chiave con fornitori, collaboratori, partner, al modello dei ricavi, alla struttura dei costi. La diagnosi dell'assetto organizzativo e industriale è finalizzata alla comprensione della sostenibilità e della coerenza della struttura aziendale rispetto al modello di business. Per svolgere correttamente tale fase è opportuno raccogliere e analizzare le informazioni relative alla struttura organizzativa e alla configurazione industriale. La diagnosi delle prestazioni finanziarie storiche è finalizzata alla comprensione della sostenibilità della situazione finanziaria aziendale di partenza. Per svolgere correttamente tale fase è opportuno raccogliere e analizzare le informazioni relative alle prestazioni economiche, finanziarie e patrimoniali consuntive, e ai rapporti con le banche.

La costruzione di scenari per la proiezione delle prestazioni prospettiche è finalizzata alla comprensione della sostenibilità finanziaria e industriale di possibili scenari futuri alternativi. Per svolgere correttamente tale fase è opportuno innanzitutto identificare gli scenari alternativi da esaminare e le variabili chiave che cambiano a seconda dello scenario esaminato. Vanno quindi costruiti gli scenari identificati ed esaminati, attraverso tecniche di simulazione finanziaria, la sensitività degli stessi al cambiamento delle variabili chiave. In questo modo sarà quindi possibile valutare opportunità e minacce di ciascun scenario costruito.

La definizione delle linee guida del piano

La fase preliminare di diagnosi consente all'azienda di comprendere in profondità la gravità della situazione finanziaria di partenza e le potenzialità di rilancio del business. La costruzione e la valutazione degli scenari alternativi inoltre fornisce informazioni all'azienda su quali siano le potenzialità e i rischi delle strategie di rilancio che può mettere in atto. Sulla base delle informazioni elaborate e raccolte, a questo punto l'azienda è in grado di individuare e definire le linee guida del

piano di rilancio, e di formalizzarle all'interno di un documento strutturato e organico. Questa delicata fase deve essere affrontata dall'azienda con la consapevolezza che la struttura, i contenuti e il focus del Piano di rilancio dipendono da una molteplicità di fattori, tra i quali:

- la situazione in cui si trova l'impresa e la strategia formulata (crescita per linee interne e/o esterne, ristrutturazione industriale e/o commerciale, ristrutturazione del debito giudiziale o stragiudiziale, risanamento, sviluppo del capitale, ...);
- le finalità del piano (ottenimento di nuova finanza, ingresso di nuovi investitori, coinvolgimento del management, accordi con creditori e/o parti sociali, accesso a procedure di soluzione della crisi, ...);
- i destinatari del piano (banche, potenziali investitori, management, fornitori, Tribunale, Enti, Sindacati, ...).

Il caso Materiali Edili S.p.A.

La situazione di partenza

Materiali Edili S.p.A. è un'azienda che opera nel settore della produzione e commercializzazione di materiali per l'edilizia. L'azienda, di proprietà familiare, presenta un modello di business tradizionale (invariato da anni, allineato a quello dei principali competitor), con una presenza internazionale limitata a pochi grandi clienti esteri. Oltre a ciò, pochi investimenti negli ultimi anni, quasi nulli per marketing e sviluppo mercati, e un basso livello di innovazione dei prodotti offerti hanno contribuito ad abbassarne la competitività e la capacità di reazione ai forti cambiamenti del contesto competitivo esterno.

Negli ultimi anni infatti, complice la fase di recessione nazionale, come tante altre imprese del settore, Materiali Edili subisce un forte ridimensionamento del mercato di riferimento e, quindi, del volume d'affari. A fronte di tale andamento negativo prolungato reagisce attivando un piano di riduzione costi su tutte le aree aziendali; l'organico si riduce di diverse unità e vengono attivati gli ammortizzatori sociali sul personale dipendente rimasto in azienda. Tale intervento non si rivela tuttavia sufficiente a garantire il recupero degli equilibri economici e, soprattutto, di quelli finanziari e patrimoniali: la cassa si riduce pro-

Pianificazione strategica

gressivamente, l'indebitamento aumenta, il Patrimonio Netto viene eroso dalle perdite.

A fine 2013, in prossimità dell'esaurimento degli effetti degli ammortizzatori sociali e delle moratorie sui finanziamenti bancari (che avevano consentito di contenere perdite e assorbimenti di cassa negli ultimi mesi), la Direzione di Materiali Edili decide quindi di realizzare un piano di profonda ristrutturazione industriale e finanziaria.

Si stabilisce quindi di procedere, in modo rapido ma efficace, con la fase preliminare di diagnosi, finalizzata a comprendere a fondo la gravità della situazione di partenza e l'effettivo potenziale di rilancio dell'impresa. La diagnosi viene strutturata in base al modello descritto in precedenza.

La diagnosi del business

Viene innanzitutto esaminata la situazione del mercato e del settore in cui Materiali Edili opera, questa consente di rilevare le seguenti principali criticità a livello di business:

- l'intero settore nazionale sta attraversando una fase di forte calo dei volumi di vendita;
- tale fase recessiva ha portato a un eccesso di offerta rispetto alla domanda, che quasi tutti gli operatori del settore stanno cercando di contrastare con interventi di destoccaggio massiccio;
- il livello competitivo del settore è aumentato per effetto dell'ingresso, anche sul mercato nazionale, di nuovi concorrenti provenienti dai mercati emergenti (in particolare dell'Est Europeo);
- il mercato di riferimento dell'azienda (area UE) presenta un calo generalizzato dei consumi (ad eccezione della Polonia);
- la produzione si sta gradualmente spostando sui mercati esteri (Europa extra-UE, Asia, Africa).

A fronte di ciò, tuttavia, vengono intercettati anche alcuni segnali incoraggianti quali:

- la ripresa, lenta ma costante, del mercato mondiale, sia come produzione sia come consumi;
- la crescita dei consumi a tassi interessanti nei principali mercati emergenti (Polonia, Europa extra-UE, Area Golfo);
- la crescita dei flussi di esportazione dall'Italia;
- la ripresa attesa del fatturato del settore nazionale;

- forti opportunità legate all'internazionalizzazione.

La diagnosi del modello di business

In seconda battuta, si procede all'analisi del modello di business adottato da Materiali Edili. Vengono quindi rilevate le seguenti principali criticità a livello di modello di business:

- l'offerta al mercato di Materiali Edili è sostanzialmente standardizzata e indifferenziata rispetto a quella dei principali competitor;
- l'elevata qualità dei prodotti offerti non risulta supportata da un'immagine aziendale percepita altrettanto efficace;
- l'azienda utilizza canali di vendita tradizionali per raggiungere i mercati target, con il risultato che si mantiene «lontana» dall'utilizzatore finale dei propri prodotti;
- negli ultimi anni l'azienda ha sostenuto pochi investimenti nelle aree chiave per mantenere la competitività nel settore: marketing, ricerca & sviluppo, Innovazione tecnologica;
- il fatturato risulta estremamente concentrato su alcuni pochi grandi clienti, che di conseguenza hanno un enorme potere contrattuale nei confronti dell'azienda;
- la struttura dei costi, nonostante i saving perseguiti negli ultimi anni, risulta ancora eccessivamente pesante rispetto alle attuali dimensioni.

A fronte di ciò, tuttavia, vengono intercettati anche alcuni punti di forza quali:

- le relazioni dirette e i rapporti di lunga durata con i principali clienti chiave;
- un'infrastruttura industriale adeguata a sostenere una ripresa anche forte dei volumi senza dover effettuare ulteriori investimenti;
- l'offerta di prodotti attuale adeguata per i mercati target;
- un presidio dei mercati esteri aumentato rispetto al passato e in fase di rafforzamento.

La diagnosi organizzativa-industriale

Dopo aver esaminato business e modello di business, la diagnosi si concentra quindi sull'assetto organizzativo e industriale di Materiali Edili e consente di rilevare le seguenti principali criticità a livello di assetto organizzativo e industriale:

- un elevato *turnover* delle funzioni commerciali, che si è tradotto in un poco efficace presidio dei mercati;

- un organico decisamente eccessivo rispetto ai volumi di produzione attuali;
 - impianti produttivi datati e non innovativi;
 - elevata varietà dei prodotti, e presenza nel mix di numerose combinazioni «prodotto-mercato» a marginalità molto basse.
- A fronte di ciò, tuttavia, vengono intercettate anche alcune potenzialità quali:
- azioni di recupero costi percorribili a basso o nullo investimento;
 - saving importanti sui costi del personale diretto, conseguibili attraverso l'attivazione più massiccia degli ammortizzatori sociali;
 - recuperi significativi ottenibili sui margini commerciali attraverso un opportuno lavoro di focalizzazione commerciale sulle combinazioni «prodotto-mercato» più performanti.

La diagnosi finanziaria

In ultima istanza, viene affrontata la diagnosi degli equilibri finanziari che permette di rilevare le seguenti principali criticità a livello di equilibri finanziari (si veda la Tavola 1):

- il calo del fatturato (da 17,5 mln € del 2009 a 13 mln € previsti a fine 2013);
 - il forte calo delle marginalità caratteristiche (MOL atteso a fine 2013 pari al 2% del fatturato) e ormai insufficienti a coprire l'elevata incidenza di ammortamenti (8%) e oneri finanziari (3%);
 - le forti perdite economiche degli ultimi anni (600 k€ nel biennio 2011-2012, quasi 1,3 mln € previsti a fine 2013);
 - la progressiva erosione del Patrimonio Netto (da quasi 12 mln € del 2009 a circa 10 mln € attesi a fine 2013);
 - l'elevato indebitamento finanziario a medio termine (circa 14 mln € di debito residuo a fine 2013), e gli importanti impegni finanziari per il rimborso dei finanziamenti in essere (circa 1,5 mln € annui post esaurimento moratorie);
 - il significativo assorbimento di liquidità negli ultimi anni (oltre 3 mln € nel biennio 2011-2012, oltre 1 mln € previsto a fine 2013);
 - l'elevato livello di magazzino in rapporto alle dimensioni aziendali (circa 10 mln € a fronte di 13 mln € di fatturato atteso a fine 2013).
- A fronte di ciò, tuttavia, vengono intercettati anche alcuni elementi positivi quali:
- un Patrimonio Netto ancora molto capien-

te (circa 10 mln € a fronte di un indebitamento totale pari a circa 23 mln €, di cui 14 mln € finanziari);

- una situazione debitoria verso fornitori sotto controllo (basso scaduto fisiologico gestito, nessuna tensione attuale);
 - un'esposizione verso clienti sotto controllo (basso scaduto fisiologico gestito, tempi medi di incasso stabili, insoluti contenuti);
- nessun indebitamento di breve con le banche e affidamenti bancari di breve per circa 4 mln € (tra affidamenti di cassa e autoliquidanti) non utilizzati;
- nessuna garanzia personale rilasciata dalla proprietà al Sistema a fronte dei debiti contratti.

La costruzione di scenari alternativi

La diagnosi effettuata consente quindi alla Direzione aziendale di comprendere, in estrema sintesi, due importanti concetti: il business, nonostante le tante difficoltà legate al mercato, al modello di business e alle problematiche interne dell'azienda, presenta delle reali potenzialità di recupero; la situazione patrimoniale e finanziaria, d'altro canto, è estremamente tesa e va affrontata tempestivamente per evitare che degeneri mettendo a repentaglio le opportunità di rilancio. Risulta evidente quindi che il piano che Materiali Edili dovrà perseguire nei prossimi anni agirà sui due fronti, quello della ristrutturazione industriale e quello della ristrutturazione del debito.

Al fine di comprendere al meglio l'orientamento da dare a tale piano di ristrutturazione vengono esaminati alcuni scenari alternativi: valutando pro e contro dei vari scenari (si veda la Tavola 2), la Direzione aziendale decide di optare per lo scenario di ristrutturazione industriale e finanziaria (stragiudiziale) che prevede un ulteriore ridimensionamento rispetto alle dimensioni attuali, dal momento che questo scenario, più degli altri, consentirebbe a Materiali Edili di realizzare un progetto di ristrutturazione industriale e finanziaria di maggior impatto sugli equilibri dell'azienda, e con tempistiche contenute; al tempo stesso viene ritenuta la strategia migliore per riconfigurare l'azienda e renderla maggiormente attrattiva per un eventuale partner esterno interessato a supportare il processo di rilancio di medio/lungo periodo.

Pianificazione strategica

Tavola 1 - La diagnosi finanziaria

Conto Economico	2009		2010		2011		2012		2013	
Fatturato caratteristico	17.500	100%	19.068	100%	16.831	100%	14.808	100%	13.182	100%
(Costo del venduto)	-5.704	-33%	-7.414	-39%	-5.802	-34%	-5.504	-37%	-4.242	-32%
Margine Lordo	11.796	67%	11.654	61%	11.028	66%	9.304	63%	8.940	68%
(Altri oneri esterni)	-6.208	-35%	-5.121	-27%	-5.463	-32%	-5.166	-35%	-4.923	-37%
Proventi Diversi / Capitalizzazioni	387	2%	682	4%	826	5%	764	5%	185	1%
Valore Aggiunto	5.975	34%	7.215	38%	6.391	38%	4.903	33%	4.203	32%
(Costi del Personale)	-5.984	-34%	-5.207	-27%	-4.881	-29%	-3.679	-25%	-3.954	-30%
Margine Operativo Lordo	-9	0%	2.008	11%	1.509	9%	1.224	8%	249	2%
(Ammortamenti)	-1.247	-7%	-1.165	-6%	-958	-6%	-1.097	-7%	-1.046	-8%
Risultato Operativo	-1.256	-7%	843	4%	552	3%	126	1%	-797	-6%
Proventi / (Oneri) Finanziari	-557	-3%	-254	-1%	-299	-2%	-368	-2%	-407	-3%
Proventi / (Oneri) Straordinari	-314	-2%	-356	-2%	-468	-3%	-60	0%	0	0%
Risultato Ante Imposte	-2.126	-12%	233	1%	-215	-1%	-302	-2%	-1.204	-9%
(Imposte)	587	3%	-230	-1%	-117	-1%	29	0%	-85	-1%
Risultato Netto	-1.539	-9%	3	0%	-332	-2%	-273	-2%	-1.289	-10%

Stato Patrimoniale	2009		2010		2011		2012		2013	
Crediti commerciali	6.325	25%	6.421	27%	6.385	26%	5.034	21%	4.446	19%
(Debiti commerciali)	-5.031	-20%	-5.334	-22%	-5.116	-21%	-4.378	-18%	-4.103	-18%
Magazzino	11.994	47%	9.902	42%	10.008	41%	9.550	40%	10.026	43%
Altre Attività / (Passività) a breve operative	-2.575	-10%	-2.016	-8%	-1.075	-4%	-1.337	-6%	-1.337	-6%
Capitale Circolante Netto	10.713	42%	8.973	38%	10.202	42%	8.870	37%	9.032	39%
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	18.135	71%	17.739	75%	17.860	73%	17.493	74%	16.672	72%
Altre Attività / (Passività) immobilizzate	-3.382	-13%	-2.913	-12%	-3.612	-15%	-2.630	-11%	-2.630	-11%
Capitale Immobilizzato Netto	14.752	58%	14.825	62%	14.248	58%	14.863	63%	14.042	61%
Capitale Investito Netto	25.466	100%	23.798	100%	24.450	100%	23.733	100%	23.075	100%
Capitale sociale	5.625	22%	5.625	24%	5.625	23%	5.625	24%	5.625	24%
Riserve e Utili	6.280	25%	6.283	26%	5.951	24%	5.678	24%	4.389	19%
Patrimonio Netto	11.905	47%	11.908	50%	11.576	47%	11.303	48%	10.014	43%
Attività finanziarie	-21	0%	-19	0%	-19	0%	-19	0%	-19	0%
Debiti finanziari verso banche a breve	-3.621	-14%	-4.698	-20%	-2.566	-10%	-1.576	-7%	-557	-2%
Debiti finanziari verso banche a m/l	16.956	67%	16.419	69%	15.330	63%	13.959	59%	13.637	59%
Posizione Finanziaria Netta	13.561	53%	11.890	50%	12.874	53%	12.430	52%	13.060	57%
Fonti di Finanziamento	25.466	100%	23.798	100%	24.450	100%	23.733	100%	23.075	100%

Tavola 2 - Gli scenari esaminati

Scenari	Pro	Contro
Scenario A Continuità inerziale		➢ Impossibilità di accedere ad ammortizzatori sociali straordinari ➢ Maggiori difficoltà a ristrutturare il debito ➢ Scenario non sostenibile né economicamente né finanziariamente
Scenario B Strumenti giudiziali di ristrutturazione del debito	➢ Possibilità di ottenere stralci del debito ➢ Soluzione definitiva	➢ Necessità di individuare un partner terzo disposto a rilevare il ramo d'azienda ➢ Discontinuità societaria e cambio di proprietà e governance ➢ Ricadute negative su mercato e clientela
Scenario C1 Ristrutturazione industriale-finanziaria e crescita	➢ Possibilità di accedere ad ammortizzatori sociali straordinari (CIGS e mobilità senza contributo di ingresso) ➢ Possibilità di richiedere sforzi importanti ai creditori "banche" (moratorie più lunghe, stralcio degli oneri, ...) ➢ Possibilità di realizzare la ristrutturazione industriale e finanziaria in tempi più rapidi	➢ Necessità di ricorrere ad uno strumento «giudiziale» e quindi sottoposto all'approvazione del Tribunale ➢ Percorso molto articolato e da gestire con molto ritmo e attenzione
Scenario C2 Ristrutturazione industriale-finanziaria e ridimensionamento	➢ Minor fabbisogno finanziario legato al circolante ➢ Ristrutturazione industriale più significativa	➢ Necessità di attivare iniziative straordinarie su un maggior numero di dipendenti ➢ Maggiori perdite economiche, erosione dei mezzi propri più importante

La definizione delle linee guida del piano di ristrutturazione

Alla luce dei risultati e delle considerazioni emerse a valle della fase di diagnosi, la Direzione di Materiali Edili elabora quindi un piano di ristrutturazione industriale e finanziaria focalizzato sul recupero degli equilibri economici persi, sulla stabilizzazione dei flussi di cassa e sul rafforzamento della solidità patrimoniale. Le linee guida del piano di ristrutturazione vengono sviluppate lungo due direzioni principali raffigurate in Tavola 3.

Il piano di pronto intervento (*Contingency Plan*), articolato su un orizzonte temporale di 12 mesi, viene focalizzato sui seguenti obiettivi:

- riqualificazione del mix di vendita sulle combinazioni «prodotto-mercato» a maggiori marginalità;
- attivazione di ammortizzatori sociali straordinari e riconfigurazione dell'organico;
- revisione dei modelli produttivi e logistici;
- interventi di riduzione costi su tutte le aree aziendali;
- interventi straordinari sul Capitale Circolante: riduzione magazzino attraverso campagne promozionali; intensificazione delle azioni di recupero dei crediti commerciali; allungamento tempi di pagamento debiti commerciali;
- interventi sull'area banche: utilizzo degli affidamenti autoliquidanti e di altri strumenti di smobilizzo crediti; richiesta di ulteriori moratorie privatistiche sui debiti a medio/lungo.

Il piano di rilancio di medio periodo, articolato su un orizzonte biennale (2015-2016), viene invece focalizzato sui seguenti obiettivi:

- ripresa della crescita attraverso lo sviluppo dei mercati esteri;
- lancio sul mercato di nuovi prodotti;
- rafforzamento degli investimenti in ricerca & sviluppo, marketing e innovazione tecnologica;
- disinvestimenti di asset non strategici;
- sviluppo del capitale e ingresso di nuovi partner.

Nella Tavola 4 sono riportati i principali obiettivi del piano di Materiali Edili per il triennio 2014-2016 a livello di equilibri economici, finanziari, patrimoniali. In estrema sintesi, l'attivazione degli interventi descritti dovrà con-

sentire all'azienda di configurarsi alla fine del triennio con un fatturato pari a circa 13,5 mln € (sostanzialmente allineato a quello 2013), un primo margine pari al 72% del fatturato (contro il 68% del 2013), un MOL pari al 13% del fatturato (contro il 2% del 2013), un conto economico a *break-even* (contro la perdita attesa 2013 di 1 mln €) e una struttura patrimoniale e finanziaria più equilibrata.

L'esecuzione del piano

Al fine di rafforzare la capacità di esecuzione di un piano di ristrutturazione industriale e finanziaria di così forte discontinuità rispetto al passato, la Direzione di Materiali Edili ha deciso di procedere per prima cosa all'innovazione dei propri sistemi di management. Le principali novità organizzative hanno riguardato:

- la costituzione di comitati interni, costituiti dai principali responsabili aziendali e focalizzati sul raggiungimento degli obiettivi «speciali» del piano;
- la progettazione e l'implementazione di nuovi processi e strumenti per la pianificazione, la programmazione e il controllo delle prestazioni economiche e finanziarie;
- l'accrescimento delle competenze manageriali e trasversali delle risorse aziendali coinvolte sulle iniziative chiave.

Conclusioni

L'illustrazione del caso aziendale trattato mostra chiaramente come, prima di affrontare un processo di costruzione e formalizzazione di un piano aziendale, sia imprescindibile comprendere in modo approfondito e strutturato la situazione di partenza in cui si trova l'azienda. Spesso tale attività di diagnosi viene svolta in modo superficiale, o addirittura trascurata, per mancanza di tempo, strumenti, metodologie o competenze. Per tale ragione, quando ciò avviene, i piani che le imprese producono risultano nella maggior parte dei casi irrealizzabili, non sostenibili e non credibili agli occhi di interlocutori esterni quali, ad esempio, le banche che sono chiamate a supportare finanziariamente tali piani. Per evitare quindi che il piano aziendale resti soltanto un documento fine a se stesso, e per far sì che invece si configuri come un vero e proprio strumento di direzione aziendale e di

Pianificazione strategica

comunicazione finanziaria, le aziende dovrebbero, ancor prima che dotarsi di nuovi strumenti o nuove risorse organizzative, in-

novare i propri processi interni di pianificazione, programmazione e controllo e i sistemi di management alla base degli stessi.

Tavola 3 - Le linee guida del piano di ristrutturazione

Obiettivi del piano di ristrutturazione	Piano di pronto intervento gennaio-dicembre 2014	Piano di rilancio di medio periodo 2015-2016
Recupero degli equilibri economici	➢ Riqualficazione del mix di vendita sulle combinazioni «prodotto-mercato» a maggiori marginalità ➢ Attivazione di ammortizzatori sociali straordinari e riconfigurazione dell'organico ➢ Revisione dei modelli produttivi e logistici ➢ Interventi di riduzione costi su tutte le aree aziendali	➢ Ripresa della crescita attraverso lo sviluppo dei mercati esteri ➢ Lancio sul mercato di nuovi prodotti ➢ Rafforzamento degli investimenti in Ricerca & Sviluppo, Marketing e Innovazione tecnologica
Stabilizzazione dei flussi di cassa	➢ Interventi straordinari sul Capitale Circolante: • riduzione magazzino attraverso campagne promozionali • intensificazione delle azioni di recupero dei crediti commerciali • allungamento tempi di pagamento debiti commerciali ➢ Interventi sull'area banche: • utilizzo degli affidamenti autoliquidanti e di altri strumenti di smobilizzo crediti • richiesta di ulteriori moratorie privatistiche sui debiti a medio/lungo	➢ Disinvestimenti di asset non strategici
Rafforzamento della solidità patrimoniale		➢ Sviluppo del capitale e ingresso di nuovi partner

Tavola 4 - Il piano finanziario nello scenario di ristrutturazione

Conto Economico	2012		2013		2014		2015		2016	
Fatturato caratteristico	14.808	100%	13.182	100%	12.807	100%	13.182	100%	13.557	100%
(Costo del venduto)	-5.504	-37%	-4.242	-32%	-3.871	-30%	-3.792	-29%	-3.862	-28%
Margine Lordo	9.304	63%	8.940	68%	8.936	70%	9.390	71%	9.694	72%
(Altri oneri esterni)	-5.166	-35%	-4.923	-37%	-4.338	-34%	-4.023	-31%	-4.007	-30%
Proventi Diversi / Capitalizzazioni	764	5%	185	1%	185	1%	185	1%	185	1%
Valore Aggiunto	4.903	33%	4.203	32%	4.783	37%	5.553	42%	5.873	43%
(Costi del Personale)	-3.679	-25%	-3.954	-30%	-4.343	-34%	-4.114	-31%	-4.114	-30%
Margine Operativo Lordo	1.224	8%	249	2%	440	3%	1.439	11%	1.759	13%
(Ammortamenti)	-1.097	-7%	-1.046	-8%	-1.083	-8%	-971	-7%	-1.008	-7%
Risultato Operativo	126	1%	-797	-6%	-643	-5%	468	4%	751	6%
Proventi / (Oneri) Finanziari	-368	-2%	-407	-3%	-257	-2%	-239	-2%	-202	-1%
Proventi / (Oneri) Straordinari	-60	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-353	-3%
Risultato Ante Imposte	-302	-2%	-1.204	-9%	-900	-7%	229	2%	196	1%
(Imposte)	29	0%	-85	-1%	-102	-1%	-202	-2%	-190	-1%
Risultato Netto	-273	-2%	-1.289	-10%	-1.002	-8%	27	0%	7	0%

Stato Patrimoniale	2012		2013		2014		2015		2016	
Crediti commerciali	5.034	21%	4.446	19%	4.331	20%	4.458	21%	4.585	22%
(Debiti commerciali)	-4.378	-18%	-4.103	-18%	-3.842	-17%	-3.954	-18%	-4.067	-20%
Magazzino	9.550	40%	10.026	43%	9.243	42%	9.061	42%	8.875	43%
Altre Attività / (Passività) a breve operative	-1.337	-6%	-1.337	-6%	-1.337	-6%	-1.337	-6%	-1.337	-7%
Capitale Circolante Netto	8.870	37%	9.032	39%	8.396	38%	8.228	38%	8.056	39%
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	17.493	74%	16.672	72%	16.189	74%	15.818	74%	15.035	73%
Altre Attività / (Passività) immobilizzate	-2.630	-11%	-2.630	-11%	-2.630	-12%	-2.630	-12%	-2.630	-13%
Capitale Immobilizzato Netto	14.863	63%	14.042	61%	13.559	62%	13.188	62%	12.405	61%
Capitale Investito Netto	23.733	100%	23.075	100%	21.954	100%	21.416	100%	20.461	100%
Capitale sociale	5.625	24%	5.625	24%	5.625	26%	5.625	26%	5.625	27%
Riserve e Utili	5.678	24%	4.389	19%	3.387	15%	3.414	16%	3.421	17%
Patrimonio Netto	11.303	48%	10.014	43%	9.012	41%	9.039	42%	9.046	44%
Attività finanziarie	-19	0%	-19	0%	-19	0%	-19	0%	-19	0%
Debiti finanziari verso banche a breve	-1.576	-7%	-557	-2%	95	0%	-471	-2%	71	0%
Debiti finanziari verso banche a m/l	13.959	59%	13.637	59%	12.867	59%	12.867	60%	11.363	56%
Posizione Finanziaria Netta	12.430	52%	13.060	57%	12.943	59%	12.376	58%	11.415	56%
Fonti di Finanziamento	23.733	100%	23.075	100%	21.954	100%	21.416	100%	20.461	100%