



Sebastiano Di Diego,
Claudio Gigli, Patrizia Camilletti

Il piano industriale

Trucchi e consigli per redarre
un business plan di successo

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

Sebastiano Di Diego,
Claudio Gigli, Patrizia Camilletti

Il piano industriale

Trucchi e consigli per redarre
un business plan di successo

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

1. Introduzione al piano industriale, di <i>Sebastiano Di Diego</i>	
1. Che cos'è il piano industriale?	pag. 9
2. Tutte le imprese hanno bisogno di un piano industriale?	» 10
3. Quali sono le finalità per cui viene redatto un piano industriale?	» 12
3.1. Finalità esterne	» 12
3.2. Finalità interne	» 14
4. Quali sono i vantaggi che si ottengono dalla redazione di un piano industriale?	» 16
4.1. Aiuta a pensare in modo sistematico e a definire strategie intenzionali	» 16
4.2. Preparazione al confronto con il mercato finanziario	» 17
4.3. Individuazione degli obiettivi del sistema incentivazione	» 17
5. Chi lo elabora e chi partecipa?	» 18
6. A chi è rivolto/a chi serve?	» 19
7. Quali sono le fasi del processo di pianificazione?	» 20
7.1. Valutare la situazione	» 21
7.2. Sviluppare la <i>mission</i>	» 22
7.3. La preparazione del lavoro	» 25
7.4. La definizione degli obiettivi	» 25
7.5. Elaborazione del piano industriale	» 26
7.6. Fissare gli obiettivi delle risorse umane	» 26
7.7. Il monitoraggio del processo	» 27

2. <i>Executive Summary</i> , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	pag.	28
1. Perché questa sezione è importante?	»	28
2. Visualizzate il vostro lettore	»	30
3. I due tipi di <i>Executive Summary</i>	»	31
3. <i>Business description</i> , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	»	32
1. Premessa	»	32
2. Descrivete la storia dell'azienda e la fase di sviluppo	»	33
3. La strategia realizzata	»	33
4. <i>Business idea e intenzioni strategiche</i> , di <i>Sebastiano Di Diego e Patrizia Camilletti</i>	»	38
1. Premessa	»	38
2. La <i>business idea</i>	»	39
2.1. I fattori essenziali per avviare un'azienda di successo	»	39
2.2. Il punto di partenza per avviare un'azienda di successo	»	42
2.3. Idee imprenditoriali innovative	»	43
2.4. Le domande chiave a cui deve rispondere una <i>business idea</i>	»	46
3. Le intenzioni strategiche	»	50
4. La posizione strategica	»	57
4.1. La posizione strategica definisce cosa fare	»	58
4.2. Una posizione strategica definisce anche ciò che non bisogna fare	»	58
4.3. Che tipi di posizione strategica ci sono?	»	59
4.4. Caratteristiche delle principali strategie di base	»	67
5. Le mappe strategiche	»	69
6. L'analisi SWOT	»	76
6.1. Il <i>cross-check</i> dei dati	»	79
6.2. La matrice TOWS	»	81
6.3. Un metodo di attuazione	»	82
5. <i>L'analisi del settore</i> , di <i>Sebastiano Di Diego e Patrizia Camilletti</i>	»	87
1. La vostra attività e il settore industriale	»	87
1.1. Analisi PEST	»	88
2. Il settore	»	93
3. La descrizione del settore	»	94
3.1. Le caratteristiche economiche dominanti del settore	»	94

4. La struttura del settore	pag. 96
5. I fattori per competere con successo nel settore	» 101
6. Le tendenze del settore	» 104
7. Le opportunità strategiche che esistono nel settore	» 111
6. Il mercato target , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	» 114
1. Premessa	» 114
2. Valutare le dimensioni e la crescita del mercato	» 115
3. Definite il vostro target di mercato	» 122
4. Spiegate le motivazioni dei clienti e i modelli di acquisto	» 123
5. Come pensate di raggiungere e convincere i vostri clienti?	» 128
6. Le quattro P del marketing	» 132
7. La concorrenza , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	» 136
1. Conosci chi hai contro	» 136
2. Posizione competitiva	» 138
3. Valutate a fondo la concorrenza	» 140
4. Gli altri fattori che influenzano la vostra capacità di competere	» 145
5. La competizione futura	» 147
8. Le operations , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	» 150
1. Come gestite la vostra azienda da un punto di vista operativo	» 150
2. Le vostre <i>operations</i>	» 151
3. Fatelo in maniera semplice	» 158
4. Sottolineate i vostri vantaggi operativi	» 159
5. Affrontare le sfide attuali o potenziali	» 159
6. <i>Operations</i> innovative	» 160
9. Action Plan, rischi e exit strategy , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	» 161
1. <i>Action Plan</i>	» 161
2. La valutazione dei rischi	» 162
3. Esplorate le strategie di uscita	» 167
10. Struttura manageriale , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	» 169
1. Premessa	» 169
2. Gli organi societari	» 172

3. Il <i>management</i>	pag. 175
4. Una visione d'insieme delle altre risorse umane	» 177
5. Responsabilità sociale	» 178
6. Rendete brillanti le vostre stelle	» 181
11. Financials , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	» 182
1. I numeri sono il riflesso delle vostre decisioni	» 182
1.1. Consigli pratici	» 183
2. Le c.d. <i>assumptions</i>	» 184
3. Il conto economico previsionale	» 186
4. Lo stato patrimoniale previsionale	» 188
5. Il rendiconto finanziario previsionale	» 189
6. La predisposizione del conto economico e dello stato patrimoniale previsionale	» 191
6.1. Alcuni consigli pratici prima di iniziare il lavoro	» 191
7. Un esempio per capire meglio	» 198
7.1. Le <i>assumptions</i>	» 199
7.2. La costruzione del conto economico previsionale fino al reddito operativo al netto degli interessi sulle passività consolidate	» 200
7.3. La costruzione dello stato patrimoniale e determinazione del fabbisogno finanziario aggiuntivo	» 203
7.4. La chiusura del conto economico	» 209
7.5. La chiusura dello stato patrimoniale	» 209
7.6. La costruzione del rendiconto finanziario previsionale	» 211
8. Analisi di sensitività	» 214
12. Il giudizio sul piano industriale , di <i>Sebastiano Di Diego</i>	» 216
1. Premessa	» 216
2. La convenienza economica	» 217
3. La sostenibilità finanziaria	» 218
4. La coerenza	» 220
5. L'attendibilità	» 221
13. Case history , di <i>Claudio Gigli</i>	» 223
1. Il piano industriale nell'ambito di un'operazione di M&A	» 223
2. Il piano industriale nell'ambito di un'operazione di <i>turnaround</i>	» 230
3. Il piano industriale nell'ambito di un'operazione di <i>start up</i>	» 237

1

Introduzione al piano industriale

di Sebastiano Di Diego

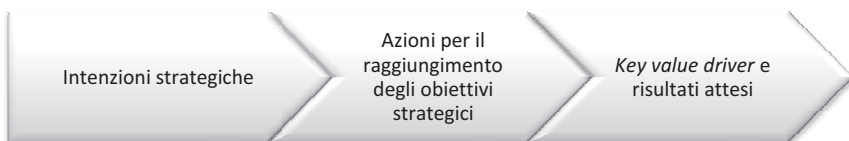
“Viviamo tutti sotto lo stesso cielo, ma non tutti abbiamo lo stesso orizzonte”.
Konrad Adenauer

1. Che cos'è il piano industriale?

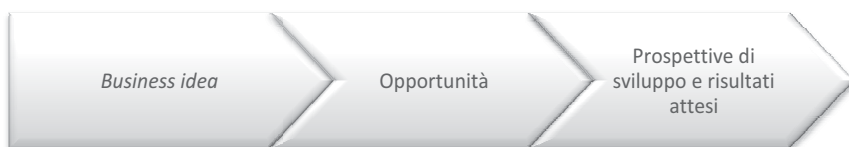
In termini molto generali il **piano industriale** (o *business plan*) può essere definito come il documento che:

- descrive i piani di un'impresa;
- evidenzia come questi piani possono essere raggiunti;
- dimostra che i risultati previsti soddisfano le aspettative del lettore a cui è indirizzato.

Nello specifico, il piano industriale di un'**impresa esistente** illustra le intenzioni del management relativamente 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.



Nel caso, invece, di una *start up*, il piano industriale ha il compito di presentare l'idea imprenditoriale ai potenziali investitori e agli altri soggetti interessati, trasmettendo loro, in modo realistico, le opportunità più significative e le prospettive di sviluppo della nuova iniziativa.



Il piano industriale ha oggi un ruolo vitale nell'ambito dello sviluppo e della gestione delle imprese, in quanto è lo strumento fondamentale a disposizione dell'imprenditore e del management per illustrare in maniera sistematica la propria **visione imprenditoriale**.

Il piano industriale, consente all'impresa di ottenere anche la necessaria **visibilità per attirare risorse finanziarie**: è infatti, il documento chiave utilizzato dagli investitori per decidere se impiegare i loro capitali in un'azienda.

Come vedremo in seguito le sue finalità sono molteplici. A prescindere da esse, però, possiamo dire che un piano industriale per essere efficace deve:

- esporre con chiarezza gli obiettivi a breve e lungo termine che s'intendono raggiungere;
- descrivere in maniera accurata come gli obiettivi, in realistiche condizioni generali, possono essere raggiunti;
- mettere in evidenza come saranno soddisfatte le aspettative degli investitori e degli altri *stakeholder*.

Altro aspetto rilevante è la struttura del piano industriale. A differenza del bilancio, altro documento fondamentale nella vita aziendale, non vi sono norme precise per la sua compilazione né una struttura standardizzata.

2. Tutte le imprese hanno bisogno di un piano industriale?

Assolutamente sì. Ogni impresa ha bisogno di un piano industriale.

Lo sviluppo di un dettagliato piano industriale fornisce l'opportunità di plasmare un'efficace strategia di sviluppo aziendale, favorendo il raggiungimento di obiettivi quali:

- ottenere finanza per iniziare o espandere un'attività imprenditoriale;
- migliorare l'organizzazione aziendale, aumentando le probabilità di successo;
- misurare il valore d'impresa nell'ambito di operazioni di *M&A*;

- creare un piano di successione manageriale per facilitare il passaggio generazionale;
- rivitalizzare l'impresa, attraverso l'identificazione di nuovi mercati e nuove opportunità di *business*;
- allineare gli obiettivi e le strategie all'interno delle organizzazioni più complesse;
- migliorare la gestione delle *operations*.

Il fatto che il piano industriale sia importante non significa però che esso sia l'elemento fondamentale di un'impresa di successo.

Nell'ambito di una ricerca condotta da alcuni professori dell'Università di Harvard sono stati intervistati centinaia di imprenditori in tutto il mondo per capire quali sono gli elementi alla base del successo imprenditoriale. Una delle scoperte apparentemente più sorprendenti è che degli imprenditori intervistati circa il 70% non aveva avviato la propria impresa con un piano industriale.

In realtà ciò non deve meravigliare. Il piano industriale è soltanto uno strumento e non la fonte dell'idea di *business* o della strategia di successo, che scaturiscono dalla mente o dall'intuizione dell'imprenditore e del management.

Le imprese di successo, in effetti, non nascono da un piano industriale, ma da un qualcosa di diverso che possiamo chiamare “**cuore**”. Ciò che effettivamente è importante sono la passione e la voglia di fare dell'imprenditore, che derivavano da una visione autentica.

Nelle fasi di *start up*, in particolar modo, sono la chiarezza d'intenti e la passione a governare le giornate degli imprenditori, i quali più che perdere tempo a scrivere un piano industriale, impiegano le loro energie nella realizzazione della propria idea.

In queste fasi, non ha alcun senso buttarsi a capofitto nella redazione di un piano industriale completo, mentre è estremamente utile chiarirsi le idee su questi punti:

- definizione chiara dei propri obiettivi (il perché del vostro *business*);
- costruzione della squadra, l'elemento più importante di qualsiasi idea o progetto;
- verifica della disponibilità dei potenziali clienti a comprare o almeno provare il prodotto;
- opportunità di focalizzarsi su un segmento o una nicchia di mercato, che per iniziare è spesso la strategia migliore;
- descrizione del modello di business: il modo attraverso il quale far soldi.

3. Quali sono le finalità per cui viene redatto un piano industriale?

Come anticipato, le finalità per cui si redige un piano industriale sono molteplici; in termini generali, però, possiamo dire che la sua redazione risponde a due ordini di obiettivi:

- **finalità esterne:** presentare un progetto ai terzi, principalmente allo scopo di reperire mezzi finanziari da banche, potenziali nuovi soci e altri finanziatori;
- **finalità interne:** analizzare le conseguenze delle scelte strategiche imprenditoriali.



3.1. Finalità esterne

Da un punto di vista esterno, il piano industriale rappresenta innanzitutto il principale strumento per reperire fonti di finanziamento.

Esso, inoltre, serve anche per “garantire” i rapporti di affari esistenti o futuri tra l’impresa e gli *stakeholder*.

A seconda del tipo di finanziamento e delle relazioni con le parti interessate, i vari aspetti di un piano industriale devono essere pesati e trattati in modi diversi.

> Investitori

Al giorno d’oggi gli investitori di capitale di rischio (*venture capital* e *private equity*) prendono in considerazione solo casi aziendali descritti da un piano industriale.

Durante la lettura di questo documento, gli investitori sono interessati principalmente ad individuare le effettive potenzialità di crescita del business aziendale.

Per garantirsi un alto ritorno sull’investimento, analizzano con attenzione i seguenti aspetti:

- successo dell'azienda sul mercato;
- prospettive di crescita sia dimensionale che reddituale;
- fattibilità del piano;
- esistenza della c.d. "proposta unica di vendita" dei prodotti e servizi;
- qualità e esperienza del management.

Di fondamentale importanza sono anche le informazioni su come e in quale periodo di tempo potrebbero realizzare il ritorno sui loro investimenti, ad esempio attraverso:

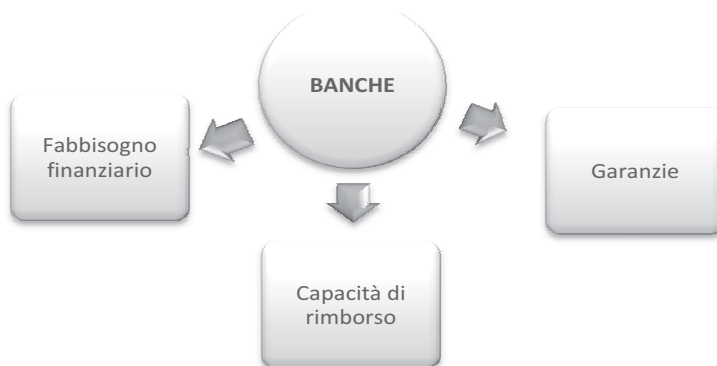
- la quotazione in Borsa;
- la vendita ad un'altra impresa industriale o ad un altro investitore;
- il riacquisto della partecipazione da parte del gruppo imprenditoriale originario.



➤ Le banche

In termini molto semplici, le banche sono interessate ad avere da un piano industriale le seguenti informazioni:

- l'importo e la tipologia del finanziamento che si desidera ottenere;
- come il finanziamento verrà impiegato;
- la capacità dell'impresa di rimborsare il finanziamento e di pagare gli interessi;
- le garanzie collaterali che possono essere fornite a tutela per il finanziamento;
- la capacità dell'impresa di sopravvivere ad una battuta d'arresto dei suoi piani.

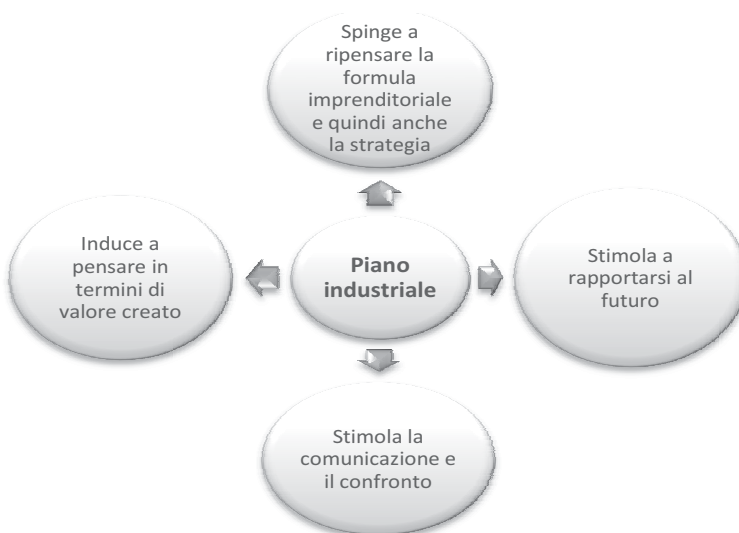


➤ Capogruppo

Nei gruppi societari la redazione del piano industriale è spesso imposta dalla capogruppo alle controllate per assicurarsi che i piani aziendali siano eseguiti e che i risultati siano soddisfacenti in termini di tassi di ritorno sugli investimenti.

3.2. Finalità interne

Il piano industriale è uno strumento di gestione fondamentale, in quanto aiuta a pensare strategicamente.



Molti piccoli imprenditori ritengono che la pianificazione strategica o di lungo periodo è qualcosa che interessa soltanto le grandi imprese. Sbagliano.

Quale che sia la loro dimensione, le imprese che sopravvivono e prosperano sono solo quelle che soddisfano le esigenze dei propri clienti, offrendo loro vantaggi a prezzi che permettono non solo la copertura dei costi, ma anche la generazione di un profitto. Per fare questo in modo efficace, facendo sì che le competenze di business intercettino le opportunità create dal mercato, le imprese devono innanzitutto definire la propria missione e i propri obiettivi.

Tutte le imprese, e non solo le grandi, devono avere uno scopo. Per alcune, è semplicemente fare soldi; per altre è raggiungere determinati livelli di attività o un certo numero di clienti.

Alcune, addirittura, incorporano anche una dichiarazione di valori: molte delle aziende di maggior successo sono permeate da una vera e propria ideologia che fornisce l'ispirazione e la guida per la loro attività.

La definizione degli obiettivi è il pre-requisito di una efficace pianificazione: sono, infatti, gli obiettivi, o meglio la “**visione**”, che indicano “dove l'impresa sta andando”.

Gli obiettivi possono essere definiti in vario modo, in termini di crescita, di confronto con i concorrenti, d'impatto sociale ecc.

Gli obiettivi aziendali, inoltre, devono tipicamente soddisfare le esigenze di tre gruppi di persone: i proprietari dell'impresa, il personale ed i clienti.

Ciascuno di essi ha specifiche aspettative:

- i proprietari sono alla ricerca di un ritorno sul capitale investito in azienda;
- il personale è alla ricerca di ricompense economiche per i suoi sforzi, di opportunità di carriera e di un ambiente in cui sia bello lavorare;
- i clienti sono alla ricerca di un prodotto o di un servizio che risponda ai propri bisogni e che presenti un buon rapporto qualità/prezzo.

Per avere successo, un'impresa deve avere un'idea di come poter raggiungere i propri obiettivi. Tale idea può essere formulata grazie all'elaborazione di un piano industriale.

4. Quali sono i vantaggi che si ottengono dalla redazione di un piano industriale?

4.1. Aiuta a pensare in modo sistematico e a definire strategie intenzionali

Sicuramente il vantaggio più importante è che attraverso la preparazione del piano industriale si ottiene una visione integrata della propria azienda o del proprio progetto imprenditoriale.

In un unico documento, infatti, devono essere sintetizzate tutte le informazioni fondamentali di un'impresa o di un progetto imprenditoriale: la strategia, i prodotti, la tecnologia, il mercato, i concorrenti, le risorse umane e gli aspetti economico-finanziari.

Se correttamente concepito e predisposto, quindi, il piano industriale diventa il documento fondamentale per **valutare e gestire un'impresa o un progetto** imprenditoriale, in quanto **costringe a pensare in modo sistematico** e a fornire una sintesi completa degli obiettivi fissati, delle azioni da intraprendere, degli aspetti economici e finanziari e delle risorse necessarie.

Il processo di pianificazione industriale, in altre parole, se gestito adeguatamente permette di: conoscere i punti di forza e di debolezza di un'impresa (o di un progetto), individuare le decisioni necessarie e **formulare una strategia mirata ed efficace**.



Ciò è particolarmente importante nelle PMI, dove i manager e gli imprenditori sono troppo concentrati sui problemi operativi e amministrativi e pochissimo tempo viene dedicato all'analisi strategica:

- delle dinamiche settoriali;
- dei comportamenti dei competitor;
- delle opportunità.

Le decisioni strategiche vengono messe in secondo piano rispetto alle decisioni operative perché apparentemente non sono “urgenti”.

L'elaborazione del piano industriale è l'occasione per superare questa

logica negativa, facendo sì che il vertice aziendale si riappropri del suo ruolo fondamentale, che in definitiva è quello di:

Definire in che modo l'azienda intende creare, accrescere o mantenere il proprio vantaggio competitivo, generando valore per i soci.

In questo senso, quindi, il processo di pianificazione industriale può essere visto come uno strumento molto potente per la definizione di strategie intenzionali, volte garantire la sostenibilità del **vantaggio competitivo**.

4.2. Preparazione al confronto con il mercato finanziario

La redazione del **piano industriale**, rappresenta una vera e propria palestra per allenarsi a spiegare e difendere le proprie scelte strategiche nei confronti delle banche e del mercato finanziario.

Si riduce così il rischio che esse non siano adeguatamente comprese e, per questo solo fatto, non approvate.



4.3. Individuazione degli obiettivi del sistema incentivazione

Gli obiettivi economico-finanziari e competitivi indicati nel piano industriale, dovrebbero costituire 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.

Il sistema d'incentivazione, infatti, mira ad incrementare la performance dell'impresa attraverso un allineamento fra obiettivi personali dei dipendenti e obiettivi aziendali che, come detto, trovano naturale rappresentazione proprio nel piano industriale.

L'introduzione di un sistema formale d'incentivazione può produrre ottimi risultati, in quanto le persone lavorano meglio quando sanno che cosa ci

si aspetta da loro e possono fissare i loro obiettivi personali in considerazione degli obiettivi organizzativi.



Affinché tale metodo attecchisca è però fondamentale:

- **il perseguimento di una chiara strategia di lungo periodo**, che valorizzi al massimo potenzialità e risorse dell'organizzazione aziendale;
- **la crescita culturale**, ad ogni livello, **del management aziendale**;
- l'introduzione di **sistemi di misurazione della performance**.

5. Chi lo elabora e chi partecipa?

La risposta a questa domanda dipende molto:

- dal tipo di *business*;
- dalla struttura e dalle dimensioni dell'impresa;
- dagli obiettivi che vengono perseguiti.

In termini generali, possiamo dire che in una società molto piccola, il lavoro di pianificazione e la redazione del piano industriale dovrebbero essere una prerogativa del vertice aziendale (i proprietari e, se esistono, i manager).

Nelle organizzazioni più grandi, invece, i contributi dovrebbero provenire da molte più persone.

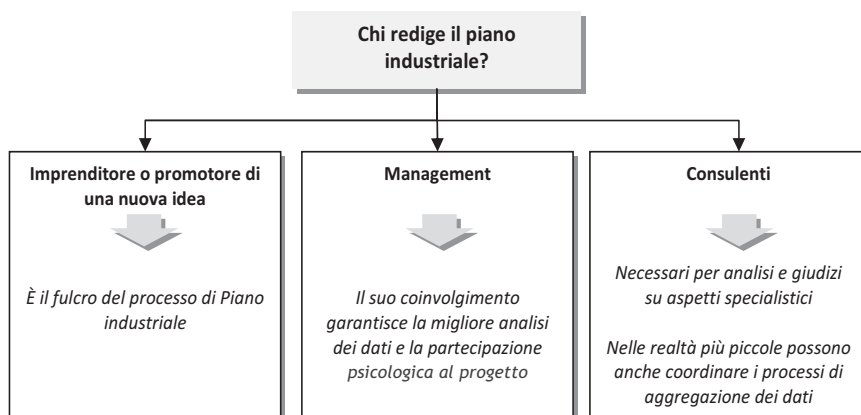
Una regola generale che sarebbe utile seguire in tutte le situazioni, è la seguente: più persone vengono coinvolte (ovviamente con intensità diversa a seconda delle responsabilità) nella preparazione del piano industriale, migliori sono i risultati che si raggiungono.

Il processo di **pianificazione** dovrebbe rendere partecipi tutte le persone che hanno un ruolo chiave o delle responsabilità importanti in azienda (o relativamente allo specifico progetto).

Il loro coinvolgimento, soprattutto nella fase iniziale del processo, ha senso per motivi non solo tecnici ma anche psicologici e di *team building*.

Nessun piano può essere implementato con successo se le risorse umane chiave non si identificano con gli obiettivi ed i mezzi impegnati; al contrario, l'approccio di mobilitare una parte consistente dell'organizzazione ha il

vantaggio di stimolare la consapevolezza e la motivazione della società nel suo complesso.



6. A chi è rivolto/a chi serve?

Tra i lettori del vostro piano industriale ci saranno molto probabilmente, gli amministratori e i soci della società, i dipendenti chiave, i partner commerciali, i finanziatori e gli investitori attuali o potenziali.

Quali parti del piano industriale distribuire e a quali persone dipende dal grado di riservatezza del documento e dalla particolare responsabilità delle persone interessate.

Se il piano industriale include informazioni su decisioni strategiche confidenziali o riservate, la distribuzione delle copie dovrebbe essere molto selettiva e riguardare solo i soggetti che si è sicuri non divulgheranno le informazioni senza il vostro consenso. In alcuni casi, si può richiedere al destinatario di firmare una dichiarazione di riservatezza.

Esempio di *Disclaimer*

Il presente documento è di proprietà di Hepta s.r.l., è stato da essa redatto e le informazioni ivi contenute sono di sua esclusiva proprietà.

Non è consentita la lettura del presente documento ad alcun soggetto senza la preventiva autorizzazione scritta da parte di Hepta s.r.l.

Non è consentito la riproduzione, la copia, e qualsiasi utilizzo totale o parziale del presente documento anche ai soggetti con autorizzazione di cui al punto precedente.

Il presente documento ha la finalità di presentare il progetto Seta e non rappresenta pertanto una proposta di investimento.