
La pianificazione a medio-lungo termine orientata alla creazione di valore

Nell'ambito dell'economia e della gestione delle aziende, l'ottica di “guardare al futuro” costituisce uno dei punti di forza fondamentali che permettono all'azienda stessa di continuare a vivere e crescere nel tempo.

La pianificazione aziendale sta alla base di questo processo di sviluppo e continuità della vita di un'azienda, la quale, senza di essa si ritroverebbe a seguire esclusivamente obiettivi di breve periodo.

Con la pianificazione l'azienda stabilisce i propri obiettivi, le sue linee guida e tende a concentrare i propri sforzi affinché questi siano raggiunti.

Di seguito viene proposto un *format* che consente una migliore e più efficace pianificazione nel medio- lungo termine.

Le metodologie per una corretta pianificazione aziendale

Il modello si basa su tre ambiti di informazione derivanti da documenti e da analisi diverse:

- **Analisi storica**
- **Analisi prospettica**
- **Analisi qualitativa**

Analisi Storica

L'analisi storica ha l'obiettivo di mettere in evidenza i dati patrimoniali, economici e finanziari che la società ha generato nell'ultimo triennio.

- **Informazioni patrimoniali**
- **Informazioni economiche**
- **Rendiconto finanziario**
- **Analisi per indici**

Analisi Storica

Informazioni patrimoniali

Lo Stato Patrimoniale viene riclassificato secondo tre criteri:

- a) Criterio finanziario**
- b) Criterio del capitale investito/capitale raccolto**
- c) Criterio gestionale**

Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario

ATTIVO PATRIMONIALE				PASSIVO PATRIMONIALE			
	N	N+1	N+2		N	N+1	N+2
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				PATRIMONIO NETTO			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI NETTE				FONDI RISCHI E ONERI			
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				DEBITI A LUNGO TERMINE			
IMMOBILIZZAZIONI COMMERCIALI							
TOTALE ATTIVO A LUNGO				DEBITI A LUNGO TERMINE + PATRIMONIO			
RIMANENZE FINALI				DEBITI A BREVE			
CLIENTI							
DISPONIBILITA' LIQUIDE							
TOTALE ATTIVO A BREVE				TOTALE DEBITI A BREVE			
TOTALE ATTIVO				TOTALE PASSIVO			

Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio del capitale investito/capitale raccolto

ATTIVO PATRIMONIALE				PASSIVO PATRIMONIALE			
	N	N+1	N+2		N	N+1	N+2
CAPITALE CIRCOLANTE LORDO COMMERCIALE				FONDI FINANZIARIE (Posizione Finanziarie Lorda)			
FONDI OPERATIVE				FONDI COLLEGATE AL CAPITALE DI RISCHI			
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMMERCIALE							
IMPIEGHI STRUTTURALI							
FONDI STRUTTURALI							
CAPITALE OPERATIVO INVESTITO NETTO							
IMPIEGHI FINANZIARI							
CAPITALE INVESTITO				CAPITALE RACCOLTO			

Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio gestionale

ATTIVO PATRIMONIALE				PASSIVO PATRIMONIALE			
	N	N+1	N+2		N	N+1	N+2
IMPIEGHI OPERATIVI				FONTI OPERATIVE			
IMPIEGHI STRUTTURALI				FONTI FINANZIARIE			
IMPIEGHI FINANZIARI				FONTI COLLEGATE AL CAPITALE DI RISCHI			
TOTALE INVESTIMENTI LORDI				TOTALE FINANZIAMENTI			

Analisi Storica

Informazioni economiche

A seconda di come viene riclassificato il conto economico vengono evidenziati margini e risultati diversi che forniscono informazioni diverse.

- a) Conto Economico a “Valore aggiunto”**
- b) Conto Economico a “Valore della produzione”**
- c) Conto Economico a “Margine di contribuzione”**

Conto economico a valore aggiunto

	N	N+1	N+2
A) Produzione dell'esercizio			
B) Costi della produzione			
VALORE AGGIUNTO (A-B)			
C) Costo del lavoro			
MARGINE OPERATIVO LORDO EBITDA (A-B-C)			
D) Accantonamenti e ammortamenti			
MARGINE OPERATIVO NETTO EBIT (A-B-C-D)			
E) Saldo gestione finanziaria			
REDDITO CORRENTE (A-B--D-E)			
F) Saldo gestione straordinaria			
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B-C-D-E-F)			
G) Oneri tributari			
RISULTATO NETTO			

Conto economico a valore della produzione

	N	N+1	N+2
A) Produzione dell'esercizio			
B) Costi della produzione			
MARGINE LORDO SULLE VENDITE (A - B)			
C) Costi di gestione			
REDDITO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (A-B-C)			
D) Saldo della gestione straordinaria			
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B-C--D)			
E) Oneri tributari			
RISULTATO NETTO (A-B-C-D-E)			

Conto economico a margine di contribuzione

	N	N+1	N+2
A) Produzione dell'esercizio			
B) Costi della produzione			
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A - B)			
C) Costi industriale			
RISULTATO INDUSTRIALE (A-B-C)			
C1) Costi generali ed amministrativi			
RISULTATO OPEERATIVO (A-B-C)			
D) Saldo gestione straordinaria			
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B-C-D)			
E) Oneri tributari			
RISULTATO NETTO (A-B-C-D-E)			

Rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario fornisce una lettura della gestione dal punto di vista dei movimenti finanziari. Mette in evidenza la capacità dell'impresa di generare/distruggere la liquidità attraverso le sue diverse aree aziendali.

	N	N+1	N+2
RISULTATO OPERATIVO			
RISULTATO OPERATIVO NETTO			
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO			
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO NETTO			
FLUSSO DI CASSA DOPO GLI INVESTIMENTI			
FLUSSO DI CASSA DOPO OP. STRAORDINARIE			
FLUSSO DI CASSA NETTO			

Rendiconto finanziario

Il rendiconto rappresenta, quindi, un'efficace sintesi tra il conto economico e lo stato patrimoniale.

	FONTI				IMPIEGHI		
	N	N+1	N+2		N	N+1	N+2
Gestione reddituale				Incremento di attività immobilizzate			
Apporti di capitale netto				Riduzione di passività			
Aumento di passività controllate				Riduzione di capitale netto			
Riduzioni di attività immobilizzate				Variazione capitale circolante netto			
TOTALE FONTI				TOTALE IMPIEGHI			

Analisi Storica

Analisi per Indici

L'analisi per indici consente di analizzare l'andamento aziendale attraverso tre macrocategorie:

- Indicatori economici
- Indicatori patrimoniale
- Indicatori finanziari

Analisi Storica

Analisi per Indici

Le tipologie di indici utilizzati sono:

- ❖ Indicatori di redditività
- ❖ Indicatori di solidità
- ❖ Struttura finanziaria
- ❖ Situazione finanziaria
- ❖ Indicatori relativi all'autofinanziamento

Analisi Prospettica

La visione prospettica riguarda la formazione della pianificazione strategica e operativa che l'azienda deve elaborare su un orizzonte temporale di 2/3 anni.

I nostri Stakeholders (tra cui il sistema bancario/finanziario) richiedono che la proprietà e/o il *management* dichiarino apertamente **quali sono le attese future e gli obiettivi della propria azienda e come intendono raggiungerli.**

Analisi Prospettica: il Business Plan

Questa sezione contiene la presentazione del Piano Industriale dell'azienda elaborato su un orizzonte temporale di riferimento di 2/3 anni.

Un corretto processo di redazione del Piano Industriale non può prescindere da una diagnosi e da una valutazione della situazione di partenza per capire quali sono state le decisioni che **hanno contribuito al successo dell'azienda** e quali sono state quelle che invece **non hanno dato i risultati sperati ed il perché non hanno funzionato**.

La **mission** e le strategie del Piano industriale dovranno essere, quindi, coerenti con la situazione **as is**: potranno essere strategie di sviluppo, strategie di mantenimento, strategie di concentrazione etc.

Analisi Prospettica: il Business Plan

Si dovrà quindi elaborare un piano che tenga in considerazione i seguenti aspetti:

- **La pianificazione strategica**
- **La pianificazione operativa**
- **Il piano economico finanziario**
- **Gli investimenti**
- **L'impegno dei soci e l'impegno richiesto dal sistema finanziario**

Analisi Qualitativa

Si ritiene necessario fornire ai nostri Stakeholders informazioni riguardanti l'azienda ed il contesto nella quale opera. Tali informazioni riguardano:

- ✓ **Settore di appartenenza**
- ✓ **Struttura del mercato**
- ✓ **Posizionamento sul mercato**

Analisi Qualitativa

❖ L'azienda

- ✓ Analisi della formula imprenditoriale
- ✓ Analisi SWOT (punti di forza e di debolezza)
- ✓ Analisi ABC (Prodotti – Clienti – Mercato – Fornitori)
- ✓ Patrimonio immobiliare
- ✓ Struttura organizzativa e gestione delle Risorse Umane
- ✓ Profilo di rischio

Analisi Qualitativa

❖ Gli Intangibles

- ✓ Asset di marketing
- ✓ Asset organizzativi
- ✓ Asset tecnologici e di proprietà intellettuale

Analisi Qualitativa

❖ Informazioni sui rapporti tra azienda e sistema bancario

- ✓ Informazioni sull'operatività
- ✓ Informazioni sull'utilizzo dei finanziamenti
- ✓ La previsione del fabbisogno finanziario a breve