

«I sabati di AICIM»

La pianificazione strategica e l'adeguato assetto organizzativo-contabile e finanziario

23 Gennaio 2021
h. 10.00

10.00: **Gianmarco Biagi**, Presidente AICIM e Holding 7p9
Introduzione.

10.10: **Andrea Spensieri**, Consigliere e Coordinatore Tavolo Finanza e Controllo AICIM, Founder Thetasolutions, Associate Partner Lewitt Associati Srl
La pianificazione strategica e il Piano strategico Industriale

10.25: **Alessandro Pistagnesi**, Socio AICIM-Senior consultant NCG
Assetto Organizzativo-Contabile: il controllo di gestione.

10.40: **Marco Curti**, Socio AICIM, Consulente di Direzione
La pianificazione e il Budget Vendite

10.55: **Adalberto Costantini**, Socio AICIM, Founder CB Partners-Commercialisti e revisori contabili
La responsabilità degli amministratori nel nuovo codice della Crisi

11.10: **Patrizia Arioli**, Socio AICIM, Dottore Commercialista-revisore contabile- CTU Tribunale di Bologna
Gli indicatori: La liquidità e il DSCR

11.25: Q&A


Lewitt Associati



Andrea Spensieri

Founder e Partner Thetasolutions

www.thetasolutions.it

Associated Partner Lewitt Associati Srl

www.lewitt.it

**Socio Fondatore AICIM-Consigliere e
Coordinatore del Tavolo Finanza e Controllo**

www.aicim.it

Linkedin:<https://www.linkedin.com/in/andreaspensieri/>



L'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO-CONTABILE E LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il D.Lgs. 14/2019, “Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza” all’art. 375 ha introdotto una modifica al Codice civile, prevedendo l’aggiunta del **comma 2 all’art. 2086 c.c.** che dispone, a partire dal 16 marzo 2019 e con validità per tutte le società, quanto segue:

“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- Il Legislatore impone a tutte le realtà di **dotarsi di processi** che permettano di ricavare e utilizzare le informazioni economico-finanziarie attraverso un **“sistema di pianificazione e controllo di gestione” preventivo** prima che le informazioni siano **consuntivate**.



- **Pianificazione strategica e controllo di gestione** sono necessari e inscindibili. In caso contrario, la piena consapevolezza del **“generale andamento della gestione”** e della **“sua prevedibile evoluzione”**, richiesta dalle norme prima citate e dalla buona prassi non sarebbe possibile.

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- La **pianificazione strategica (medio/lungo termine)** «è il **processo** con il quale si **fissano gli obiettivi di un sistema** (territoriale, aziendale, statale) e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo» (Wikipedia) attraverso un **piano strategico industriale a 3 o 5 anni**;
- Il **controllo di gestione (breve termine)** con il budget preventivo annuale e infra-annuale si riferisce alla misurazione e al monitoraggio dei risultati effettivi della gestione, man mano che questi si manifestano a consuntivo. Da questo confronto nasce la necessità di azioni relative agli scostamenti rilevati tra **pianificato e realizzato**.
- Senza controllo non sarebbe possibile monitorare il **VALORE GENERATO DALL' AZIENDA**.



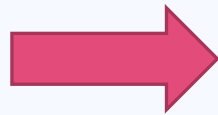
LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E IL VALORE

Le discipline di Finanza Aziendale hanno identificato vari metodi che possono essere applicati per valutare un'Azienda:

- Reddituale
- Patrimoniale-reddituale (misto)
- Finanziario (terminal value)



In linea generale e con buona approssimazione la seguente formula ci aiuta a capire meglio:



$$VA = EBITDA \text{ (medio)} * K - PFN$$

VA=Valore azienda

EBITDA=Margine Operativo Lordo medio di 5 anni

K=coefficiente per settore

PFN=posizione finanziaria netta

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Come pianificare questi valori e cercare di porre in essere

AZIONI e STRATEGIE

per controllare meglio la propria gestione?



RUOTA DI DEMING

IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

Il **Business Plan** è uno strumento gestionale e strategico e rappresenta un supporto sia nelle **“fasi straordinarie”** dell’impresa (nascita, crescita, aggregazione) sia nella **“fase ordinaria”** della gestione corrente.

Costituisce **uno strumento essenziale per la valutazione di fattibilità** tecnica ed economico-finanziaria di un progetto d’investimento complesso, come un’iniziativa di lungo termine.

(CNDC Linee guida alla redazione del Business Plan, documento n.2, Borsa Italiana Guida al Piano Industriale)



1920-7

IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

I DESTINATARI

- l'imprenditore;
- il management;
- i potenziali futuri soci;
- i soggetti finanziatori privati: mercati regolamentati, istituti di credito, private equity, venture capital, business angels, crowdfunding;
- le istituzioni pubbliche e private, gli stakeholder.



IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

OBIETTIVI :VISION E MISSION

- la creazione di una nuova azienda/attività (startup);
- l'ottimizzazione del business di un'intera azienda o di un ramo di essa;
- la valutazione di Aggregazioni (Mergers & Acquisitions);
- l'ingresso nella compagine azionaria di soci o investitori terzi;
- la valutazione ai fini della quotazione in Borsa (settore AIM,ELITE,STAR..);
- un singolo investimento in Italia, UE o Estero (USA,CHINA, ASIA...).



IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

Per ottenere un documento credibile ogni elemento deve seguire razionali coerenti e basati su ***assumptions* (ipotesi)** chiare, dotate di una metrica realistica e sempre relative ad un preciso periodo di riferimento.

- misurabili
- realistiche
- gerarchizzate
- coerenti
- a tempo



IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

ANALISI DI MERCATO

Alla base di ogni previsione economica-patrimoniale-finanziaria deve esserci una accurata **RICERCA DI MERCATO** e **ANALISI** di contesto **MACRO-ECONOMICO** nel quale si opera o si vuole operare.

Es: The global packaging market amounted to USD812 billion1 in 2014 registering a CAGR of 4.2% since 2010. Estimated at USD839 billion in 2015, it is set to reach USD998 billion in 2020 with AAGR of 5% and to reach USD1,100 billion in 2024.”
(ALL4PACK PARIS 2016)

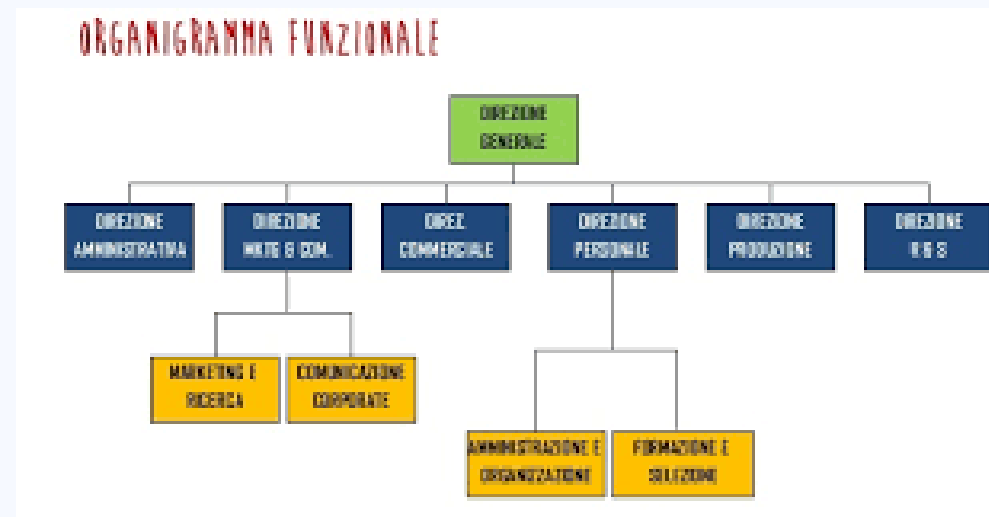


IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

IL TEAM

Tra gli ASSETS NON TANGIBILI (INTANGIBLES) sono presenti le persone ovvero il **TEAM** che guiderà l'**AZIENDA**.

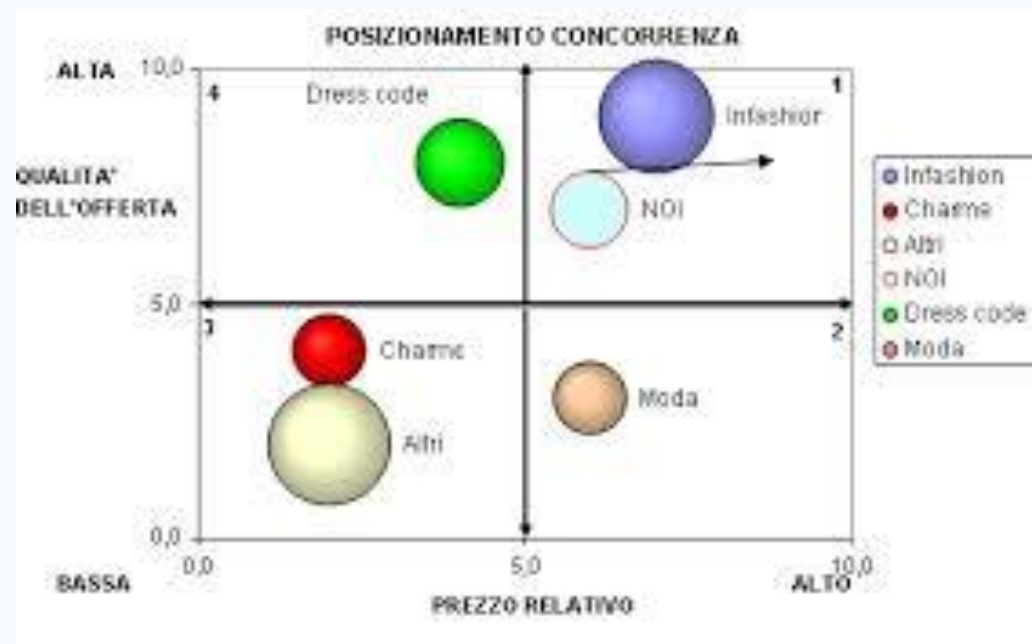
La scelta del TEAM corretto e del corretto assetto ORGANIZZATIVO sarà rappresentato nell' **ORGANIGRAMMA**, essenziale allo svolgimento del percorso ipotizzato nel Piano Strategico.



IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

ANALISI DEI COMPETITOR

L'analisi dei competitor qualitativa e quantitativa è importante sia per capire il proprio posizionamento sia per dare valore aggiunto rispetto alle proprie strategie in termini di investimenti e strategie di aggregazione.



IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

LA SWOT ANALYSIS

L'analisi S.W.O.T. orienta le strategie in base al proprio profilo in termini di **Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce**.
Un buon piano marketing e strategico si basa su questo tipo di analisi.



IL PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE O BUSINESS PLAN

FINANCIAL HIGHLIGHTS

La sintesi di tutte le informazioni raccolte e delle assumptions (ipotesi) raggiunte si esplica in un **piano strategico economico-patrimoniale- finanziario che evidenzia a 3 o 5 anni i principali indicatori:**

- **FATTURATO**
- **COSTI**
- **EBITDA (MARGINE OPERATIVO LORDO)**
- **EBIT (MARGINE OPERATIVO NETTO)**
- **POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (PFN)**
- **SITUAZIONE PATRIMONIALE**
- **CASH FLOW (FLUSSO DI CASSA GENERATO)**



LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA LA FINANZA E IL CONTROLLO DI GESTIONE

COSA DICONO LE IMPRESE.....PARTITE DAL CHECK-UP ORGANIZZATIVO

«....L'impegno principale è stato profuso nella realizzazione di un **BUSINESS PLAN** che **ha ben disegnato il prossimo futuro dell' Azienda.....** risultato di una collaborazione intensa e molto professionale tra la Direzione e i consulenti.

Si è generato sin dall'inizioun **confronto professionale e competente che ha generato strategie e soluzioni molto interessanti per il futuro della ns Società** arricchendo, per ambo le parti, profonda **cultura industriale....»**

Azienda cartotecnica (oltre 100 collaboratori)



LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA LA FINANZA E IL CONTROLLO DI GESTIONE

L'IMPORTANZA DELLA PIANIFICAZIONE NELLA STORIA

«Il modo migliore per prevenire il futuro....è crearlo.»
Abramo Lincoln.



L'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO-CONTABILE E LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- Approfondimenti nell'articolo pubblicato sul **sito di AICIM** al seguente link (15/2 parte 2 e 15/3 parte 3) :

<https://www.aicim.it/2021/01/15/adequato-assetto-organizzativo-e-indicatori-della-crisi-adempimento-o-strumento-di-pianificazione-prima-parte/>

- Il Tavolo Finanza e Controllo pubblica **un articolo al mese** sui temi specifici.
- I Temi sono anche oggetto di verifica del **BDS-CHECK** :
<https://www.aicim.it/business-development-system/>

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

andrea.spensieri@thetasolutions.it
www.thetasolutions.it

andrea.spensieri@lewitt.it
www.lewitt.it

andrea.spensieri@aicim.it
www.aicim.it

Mob: +39-3489772969
Uff: 051-4841166

