

## PIANO INDUSTRIALE

# QUANDO È IL MOMENTO DI PUNTARE ALLA CRESCITA?

### CHE COS'È IL PIANO INDUSTRIALE

Definito da Borsa Italiana come “quel documento che illustra le intenzioni del management relative 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”, ha un ruolo fondamentale nella rappresentazione della visione imprenditoriale e contribuisce al miglioramento della qualità delle intenzioni strategiche e, quindi, delle performance aziendali.

### PERCHÉ È UTILE

Perché evidenzia gli elementi strategici alla crescita e li comunica a tutti i portatori di interesse. Andranno pertanto considerati:

- **il valore**  
Focalizzarsi sull’accrescimento del valore significa muoversi in un’ottica di continuità a lungo periodo
- **la guida**  
Allineare gli indirizzi strategici e le manovre agli obiettivi aziendali è fondamentale
- **il confronto**  
Aprirsi ai diversi mercati in cui l’azienda opera permette di tarare l’espansione
- **l’approfondimento**  
Sistematizzare obiettivi e manovre d’azione è un valido strumento per misurare scelte e relativi rischi
- **l’action plan**  
Connettere azioni operative e tempistiche è alla base di un solido vantaggio competitivo
- **il benchmark**  
Strutturare parametri della propria performance consente di analizzare la propria capacità d’azione, comprese eventuali criticità

## CHE COSA CONTIENE

I punti da considerare sono:

- la **sostenibilità economica**  
Il piano deve essere sostenibile per i fondamentali economici di settore, l'ambiente competitivo e la struttura organizzativa (centri di costo e di incentivazione)
- la **sostenibilità finanziaria**  
L'azione ipotizzata nel piano deve essere supportata da un'equilibrata struttura finanziaria esplicitando modalità e qualità delle fonti di cassa
- la **coerenza e razionalità**  
Il piano deve dimostrare i nessi obiettivi-azione-effetto. Le scelte strategiche devono quindi riflettersi nelle manovre d'azione preventivate e queste ultime devono trovare riscontro nel piano economico-finanziario previsionale
- la **compatibilità con le dinamiche del contesto competitivo**  
Il piano deve essere compatibile con:
  - . le dinamiche di settore
  - . l'andamento della domanda e le quote di mercato
  - . i bisogni dei consumatori e i fattori chiave che ne guidano le scelte
  - . il contesto competitivo
  - . i canali distributivi e le forniture
  - . il contesto normativo, tecnologico, sociale e ambientale
- l'**analisi di sensitività**  
La sostenibilità del piano è garantita da un'attenta mappatura del rischio, inteso come aleatorietà del risultato rispetto al rendimento atteso e non necessariamente come evento negativo

## COME REDIGERLO

Il piano industriale deve essere un manuale operativo che dettaglia la trasformazione delle linee strategiche in strumenti d'azione. Questi strumenti possono essere qualitativi-quantitativi e devono essere esplicitati per trasferire a tutti gli attori coinvolti le leve che il management userà per perseguire i propri obiettivi. In particolare, occorre prestare particolare attenzione:

- a valutare squilibri nella struttura finanziaria, fattori di incoerenza tra le ipotesi e le azioni contenute nel piano
- a redigere il piano ex ante la richiesta di capitali
- a misurare la reperibilità delle fonti di finanziamento e il potenziale profilo di rischio della società
- a contemplare l'espansione non solo come fattore finanziario ma anche come crescita del capitale umano e sviluppo organizzato della struttura