



Facoltà di Economia

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Controllo di Gestione

Il piano industriale: linee guida e profili applicativi

RELATORE

Prof. Alessandro Musaio

CANDIDATO

Matr. 187511

ANNO ACCADEMICO

2014/2015

1- Il Business Plan

1.1- Definizione e Caratteristiche

1.1.1- Contenuti ed obiettivi

1.1.2- Requisiti di Business Plan

1.2- Executive Summary

1.2.1- Descrizione dell'impresa

1.2.2- Descrizione ed illustrazione dei prodotti e servizi

1.2.3- Analisi del mercato target

1.2.4- Analisi del sistema competitivo

1.2.5- Analisi delle strategie di marketing

1.2.6- Analisi delle scelte operative

1.3- La Strategia Realizzata

1.3.1- La strategia competitiva a livello corporate

1.3.2- La strategia competitiva e l'evoluzione dei principali dati finanziari storici a livello di SBU

1.4- Le Intenzioni Strategiche

1.4.1- Necessità ed opportunità di un rinnovamento strategico

1.4.2- Le intenzioni strategiche a livello corporate

1.4.3- Le intenzioni strategiche a livello di SBU

1.5- Piano Di Realizzazione (Action Plan)

1.6- Analisi Finanziaria

1.6.1- Ipotesi di previsione dei prospetti economico-patrimoniali-finanziari e confronto con i dati storici

1.6.2- Andamento dei Key Value Driver

1.6.3- Analisi di sensitività

1.7- Piano di Emergenza

2- Casi Pratici

2.1- Il Caso "Banca Etruria"

2.1.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

2.1.2- Descrizione del Business Plan

2.2- Il Caso "La Doria"

2.2.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

2.2.2- Descrizione del Business Plan

2.3- Il Caso "A2A"

2.3.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

2.3.2- Descrizione del Business Plan

2.4- Il Caso "Alberta"

2.4.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

2.4.2- Descrizione del Business Plan

2.5- I Business Plan a confronto: somiglianze e differenze tra vari Business Plan rivolti a diverse finalità

2.6- Conclusioni

1.1- Definizione e caratteristiche

1.1.1- Contenuti ed obiettivi

Il Business Plan teoricamente era stato creato per essere fornito agli intermediari finanziari (banche, finanziarie ed assicurazioni), per aiutarli a valutare il rischio intrinseco delle attività della nascente impresa che, non avendo uno storico, è di difficile calcolo. In questo modo si agevolava la pratica per la concessione di un finanziamento e il calcolo del premio, nel caso l'imprenditore avesse voluto garantire alla sua azienda un'adeguata copertura assicurativa.

Tuttavia, negli anni successivi la sua "invenzione", esso è divenuto fondamentale anche nella creazione dell'azienda e nel controllo di gestione dopo che l'impresa è stata avviata.¹



Il Business Plan è il documento nel quale vengono illustrate le intenzioni e le strategie del management tese ad accrescere il valore che l'azienda crea per gli azionisti.

Esso è composto da varie sezioni: nell'Executive Summary viene descritta l'azienda insieme al suo management, i prodotti offerti, le strategie attuate, il mercato di riferimento ed i competitor; dopodiché vengono delineate le strategie che si intendono realizzare per accrescere il valore che

¹ Ferrandina Antonio. Business Plan: casi pratici, IPSOA Editore - Vicenza 2015.

² Disponibile su

http://www2.econ.univpm.it/servizi/hpp/mucelli/lucidi20072008/programmaziendale/Il_piano_industriale.pdf visitato il 18 settembre 2015.

l'azienda crea per gli azionisti sia a livello Corporate che a livello di SBU³; nella sezione dell'Action Plan vengono descritte tutte le azioni attraverso le quali si intende realizzare le strategie operative; infine vengono fatte: un'analisi finanziaria previsionale, dove vengono paragonati i dati economico-finanziari-patrimoniali storici con quelli prospettici e le eventuali differenze rilevanti devono essere giustificate; e un'analisi di sensibilità, nella quale devono essere esplicitati gli elementi che potrebbero influenzare maggiormente l'attività d'impresa.

Il Piano Industriale svolge una doppia funzione: da un lato, tramite l'Action Plan, rappresenta uno strumento di guida interno per le principali scelte operative e in particolare l'entrata in nuovi mercati, l'introduzione di nuovi prodotti e servizi, l'ampliamento del portafoglio clienti ed il reperimento delle risorse necessarie all'implementazione degli obiettivi strategici; dall'altro, grazie all'esplicazione delle scelte strategiche, delle azioni realizzative e dei dati economico-finanziari, rappresenta uno strumento di comunicazione e di apprendimento verso eventuali investitori e terzi.

Il Piano Industriale cambia e si focalizza su aspetti diversi a seconda delle finalità verso cui è orientato. Può essere rivolto: alla quotazione di una società, alla richiesta di un finanziamento, alla ricerca di un partner, alla ricerca di nuovi soci, alla presentazione della società, all'informazione interna, alla razionalizzazione della gestione, allo sviluppo di una medesima linea di azione interna, etc...

1.1.2- Analisi dei requisiti

Un piano industriale deve avere i seguenti Requisiti Fondamentali:

- **Sostenibilità Finanziaria**
- **Coerenza**
- **Attendibilità**

La **Sostenibilità Finanziaria** deve essere considerata in relazione sia alla qualità che alla quantità delle fonti di finanziamento che il management intende utilizzare per far fronte ai fabbisogni correlati alla realizzazione della strategia.

E' opportuno che il Cash Flow (utile netto + ammortamenti) copra gli investimenti netti di sostituzione/mantenimento e gli assorbimenti di Capitale Circolante Netto; il Cash Flow In, da capitale di debito e/o di rischio, dovrebbe invece essere utilizzato per far fronte parzialmente o totalmente agli investimenti finalizzati alla crescita.

Infine va considerato anche il Merito Creditizio dell'azienda, ovvero la sua capacità di indebitamento collegata alle garanzie di solvibilità che la stessa è in grado di fornire al mercato del credito.

La **Coerenza** di un piano industriale riguarda i nessi causali che devono esistere tra intenzioni strategiche, Action Plan, ipotesi delle proiezioni economiche e dati finanziari.

A sua volta vi deve essere Coerenza anche all'interno di un Action Plan tra azioni pianificate, tempistiche proposte e risorse di cui l'azienda dispone o disporrà.

³ Strategic Business Unit, anche chiamata ASA (Aree Strategiche d'Affari).

Un piano industriale può ritenersi **Attendibile** se viene formulato sulla base di ipotesi realistiche e giustificabili e se riporta risultati attesi ragionevolmente conseguibili.

In particolare le ipotesi alla base di un piano industriale devono essere compatibili con le dinamiche del contesto competitivo; i risultati attesi del piano industriale devono essere confrontati con quelli storici e, quanto più i primi differiscono dai secondi, tanto più sarà necessario proporre elementi a sostegno della loro credibilità; i dati previsionali devono avere un'elevata probabilità di manifestarsi realmente, è evidente che più questi si basano su dati a consuntivo e tanto più avranno possibilità di manifestarsi, diversamente l'attendibilità del piano sarà inferiore se l'azienda dovrà giustificare previsioni di andamento basate su ipotesi; infine deve essere realizzata un'analisi di sensitività, ovvero ipotizzare diversi scenari che si possono configurare con riferimento alle principali variabili.

1.2- Executive Summary

1.2.1- Descrizione dell'impresa

In questa sezione va descritto il profilo dell'impresa riportando la denominazione, la sede legale (precisando se l'immobile è affittato o acquistato), il settore di attività, la forma giuridica assunta, la collocazione geografica degli stabilimenti produttivi, le sedi secondarie, le unità all'estero e la tipologia di attività svolta; devono essere poi specificati anche l'assetto proprietario, tracciando il profilo del neo imprenditore evidenziandone il titolo di studio, le qualifiche professionali e precedenti esperienze, i soggetti promotori, la *Mission*⁴, i dati economico-finanziari, e alcuni cenni storici sull'impresa.

E' importante, infine, definire ruoli e mansioni di ciascun membro, in particolare delle figure dirigenziali dei soci o titolari; stabilire il piano di gestione delle risorse umane, il numero e le caratteristiche dei dipendenti e le nuove assunzioni previste; specificare le tipologie contrattuali dei lavoratori e le forme di collaborazione oltre ai percorsi di carriera e formazione.

1.2.2- Descrizione ed illustrazione dei prodotti e dei servizi offerti

In questo paragrafo è necessario descrivere dettagliatamente ciò che l'azienda produce e offre sul mercato. Il lettore del Business Plan deve aver ben chiaro il percorso di sviluppo seguito, quindi è necessario che la descrizione dell'offerta aziendale non si limiti alla situazione attuale; inoltre se l'azienda ha già pianificato una variazione dell'offerta tale modifica va illustrata. Una volta specificato il bisogno, o i bisogni, che l'azienda intende soddisfare è necessario descrivere la gamma di prodotti offerti fornendo anche caratteristiche fisico-tecniche, per i prodotti di uso comune ci si può limitare ad una descrizione generica, per quelli più complessi occorre fornire invece una descrizione più dettagliata; fondamentale è anche la descrizione dei servizi erogati che spesso rappresentano una parte rilevante dell'offerta. Infine devono essere evidenziati i fattori che rappresentano elementi di differenziazione rispetto ai principali concorrenti.

1.2.3- Analisi del mercato target rappresenta

Per mercato target si intende l'insieme di clienti attuali o potenziali interessati all'acquisto dei prodotti offerti dall'azienda. Il mercato target va definito sia in termini qualitativi che in termini quantitativi; la prima definizione è volta a descrivere chi siano i clienti ai quali si rivolge l'offerta dell'impresa, identificandone i principali attributi; definire il mercato target in termini quantitativi, invece, significa quantificare, in termini di fatturato potenziale o di numero di unità di prodotto vendibili, la dimensione del mercato al quale l'azienda si rivolge. In questa sezione va anche quantificata la dimensione della domanda fornendo il volume degli acquisti di un determinato prodotto effettuato dagli appartenenti al suddetto mercato target. Infine è opportuno dare un'indicazione sui trend di vendita, riportando le serie storiche e le previsioni.

⁴ Per *Mission* di un'azienda si intende il suo obiettivo finale ed è anche ciò che la contraddistingue da tutte le altre ; essa si differenzia dalla *Vision* poiché quest'ultima descrive il modo in cui si intende raggiungere la *Mission*.

1.2.4- Analisi del sistema competitivo

Nell'analisi del sistema competitivo devono essere date informazioni sia sui concorrenti, presenti e futuri, ma anche in generale sull'ambiente in cui l'azienda opera. I concorrenti diretti sono coloro che offrono prodotti simili a quelli dell'azienda a clienti simili a quelli dell'azienda, per soddisfare bisogni identici o molto simili a quelli che soddisfa l'azienda; è bene inoltre segnalare se esistano una o più aziende dominanti, in grado di dettare il prezzo o la qualità o altre caratteristiche dell'offerta delle altre imprese nel settore. E' anche necessario fornire informazioni sull'evoluzione della concorrenza, illustrando, ad esempio, quali sono le aziende che sono cresciute o scomparse, quali sono state le operazioni di fusione o acquisizione, quali sono state le nuove imprese entrate nel settore, etc...

Nel caso si è a conoscenza di aziende attualmente attive in altri settori o su altri mercati, che intendono entrare nell'ambito competitivo in cui opera l'azienda, sarebbe opportuno presentarle brevemente e darle un giudizio di pericolosità; stesso discorso vale nell'eventualità che si presentino prodotti sostitutivi, se la minaccia fosse rilevante, sarebbe opportuno descriverne le prestazioni e i punti di forza e di debolezza. Infine, in questa sezione, devono essere inserite brevemente altre informazioni funzionali per meglio comprendere il contesto in cui opera l'impresa.

1.2.5- Analisi delle strategie di marketing

La strategia di marketing definisce i macro obiettivi prefissati e il modo in cui si intende perseguirli; a valle della stessa vi sono un serie di attività operative che traducono la visione imprenditoriale della strategia in azioni concrete di breve termine.

L'analisi della strategia di marketing adottata è utile per verificare sia la coerenza attuale tra la strategia e il contesto in cui l'impresa agisce, sia la coerenza prospettica fra strategia ed eventuali processi di sviluppo intrapresi.

Le strategie competitive di base sono due: **Differenziazione del prodotto** e **Leadership di costo**.

Adottando una strategia di **Differenziazione**, l'impresa punta sull'offerta di un prodotto differenziato rispetto a quello della concorrenza per il quale il cliente, che percepisce e riconosce nel prodotto questa "differenza", è disposto a corrispondere un prezzo superiore a quello pagato ai concorrenti. Qualora l'impresa intendesse praticare questa strategia deve illustrare nel dettaglio:

- quale sia il posizionamento dell'azienda rispetto alla concorrenza in termini di prezzo praticato
- quali siano gli elementi di differenziazione pianificati dall'azienda e come questi vengono percepiti dai propri clienti
- quale sia il posizionamento dell'offerta aziendale rispetto ai prodotti concorrenti, mettendo in risalto gli elementi di differenziazione.

Con la strategia di **Leadership di costo**, l'impresa intende fornire un prodotto o un servizio simile a quello dei concorrenti ma ad un prezzo inferiore.

Per attuare tale strategia l'impresa deve illustrare dettagliatamente:

- quale sia il posizionamento dell'azienda in relazione ai costi e di conseguenza al prezzo di consegna
- quali siano le voci di costo sulle quali si è scelto di far leva.

Fondamentale è anche la conoscenza del comportamento dinamico dei costi d'impresa, ossia come essi potrebbero cambiare al mutare delle condizioni esterne o interne dell'impresa; risulta quindi necessaria una profonda conoscenza dell'impresa stessa e del suo mercato di riferimento. Le strategie illustrate appaiono, talvolta, scelte alternative; in realtà esistono soluzioni intermedie che conciliano aspetti della differenziazione con vantaggi di leadership di costo.

E' indispensabile conoscere i FCS⁵ dell'azienda, ossia le competenze necessarie per costruire un vantaggio competitivo, poiché attraverso la loro conoscenza è possibile determinare le aree in cui l'azienda eccelle e quelle in cui, invece, vi sono carenze rispetto ai FCS necessari per assumere una posizione competitiva.

Si tratta quindi di definire gli elementi fondamentali che assicurano a tutte le imprese di un certo settore l'affermazione sul mercato.

Infine risulta necessario descrivere quali sono i vantaggi competitivi che l'azienda vanta nei confronti dei competitors. Per vantaggio competitivo si intende quell'insieme di qualità che rendono un'azienda concorrenziale, combattiva e profittevole rispetto alle altre.

Un vantaggio competitivo può essere ottenuto e sviluppato mediante diverse leve strategiche, gestionali ed organizzative.

Volendo ridurre gli elementi competitivi a due fattori essenziali, possiamo dire che il vantaggio competitivo dipende da **prezzo** e **qualità**: possiamo produrre beni e servizi di elevato valore e qualità a prezzi elevati, oppure, possiamo produrre prodotti e servizi di qualità medio-bassa a prezzi molto bassi.

Queste posizioni strategiche vengono chiamate rispettivamente **Eccellenza nella qualità** ed **Eccellenza nei costi**.

La prima consente di mantenere un regime dei prezzi elevati, attraverso l'offerta di prodotti di qualità alta, e quindi di tenere la domanda rigida; la seconda, invece, permette all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo mediante un più basso margine di guadagno per unità di prodotto, ma un margine globale superiore in virtù di un *pricing*⁶ più competitivo.⁷

⁵ Fattori Critici di Successo.

⁶ Prezzo

⁷ Ferrandina Antonio. Business Plan: casi pratici, IPSOA Editore - Vicenza 2015.

1.2.6- Analisi delle scelte operative

In questo paragrafo vanno definiti gli effetti delle scelte operative sulle seguenti aree aziendali: logistica, vendite e marketing, produzione e struttura organizzativa.

Logistica: Per quanto riguarda gli approvvigionamenti, ossia la logistica in entrata, occorre descrivere i principali rapporti di fornitura attivi; sarebbe inoltre opportuno descrivere che cosa abbia indotto l'impresa a produrre internamente determinati componenti piuttosto che affidare esternamente la realizzazione degli stessi (make or buy).

Dovranno essere descritte le politiche di scorta adottate dall'azienda.

Infine per quanto riguarda la canalizzazione distributiva, ossia la logistica in uscita, esistono diverse alternative a seconda del target servito, della zona o area geografica di competenza, del tipo di rapporto con il cliente.

Vendita e Marketing: L'impresa in questa fase dovrà descrivere i canali di vendita utilizzati, suddivisi tra diretti (centri di distribuzione di proprietà dell'azienda) e indiretti (broker, agenti grossisti, etc...), e le politiche di comunicazione adottate, ad esempio la tipologia di pubblicità o le sponsorizzazioni.

Produzione: Dopo aver illustrato le attività commerciali, l'attenzione va posta sull'attività produttiva intesa in senso ampio. Dovrà essere descritta l'articolazione del processo produttivo ponendo particolare attenzione: alla tipologia di macchinari utilizzati, alle caratteristiche dei processi adottati, concentrandosi sul grado di automazione, sull'utilizzo di tecniche particolari e sull'utilizzo di brevetti, alla qualità dei processi produttivi, intesi come tipologia di controllo qualitativo adottato ed eventuali certificazioni conseguite, e al know-how posseduto dall'azienda, sia di tipo tecnico che intellettuale.

Struttura Organizzativa: L'ultimo aspetto che fa riferimento alle scelte operative compiute all'interno dell'impresa riguarda l'assetto organizzativo aziendale.

Ai fini di un Business Plan è sufficiente produrre un organigramma aziendale che sia commentato, così che risulti chiara e facilmente interpretabile la struttura organizzativa in questione.

1.3- Strategia Realizzata

1.3.1- La strategia competitiva a livello corporate

Prima di descrivere le intenzioni strategiche è bene che venga delineata la strategia realizzata, ossia il posizionamento che l'impresa ha raggiunto nel tempo per effetto delle scelte e delle azioni effettuate nel passato.

Il Business Plan dovrebbe permettere di esplicitare il collegamento tra i risultati ottenuti nel passato e le principali scelte strategiche effettuate; l'analisi dei nessi causali fra scelte e risultati è fondamentale per individuare i *Key Value Driver*⁸ e i *Key Performance Indicator*⁹ che hanno avuto il maggior impatto sulle performance aziendali e per verificare anche sul piano quantitativo la qualità della strategia realizzata.

E' necessario anche descrivere quali sono gli investimenti realizzati, focalizzandosi sul loro ammontare e sul loro tipo.

1.3.2- La strategia competitiva e l'evoluzione dei principali dati finanziari storici a livello di SBU

La descrizione della strategia competitiva realizzata deve avvenire sia a livello Corporate che a livello di ogni singola SBU; inoltre devono essere riportate e spiegate le maggiori discrepanze che potrebbero realizzarsi tra i principali dati finanziari previsionali e quelli storici a livello di ogni SBU. Maggiori saranno le differenze tra i dati previsionali ed i dati storici e maggiori dovranno essere gli elementi in grado di giustificare questa difformità.

⁸ Leve Gestionali: si intendono quegli elementi gestionali aziendali sui quali ci si è focalizzati per attuare la strategia aziendale.

⁹ Indicatori Operativi: si intendono quegli indicatori di performance che sono stati utilizzati al fine di misurare il raggiungimento degli obiettivi da parte della strategia aziendale.

1.4- Intenzioni Strategiche

1.4.1- Necessità ed opportunità di un rinnovamento strategico

Prima di sviluppare nuove strategie, sarebbe opportuno verificare se esistono, o meno, delle opportunità di rinnovamento, e appurare se sia necessario, per l'azienda, attuare un miglioramento strategico.

1.4.2- Le intenzioni strategiche a livello corporate

Le intenzioni strategiche rappresentano le scelte fatte dal management attraverso le quali la società intende creare valore per gli *shareholder*¹⁰, ovvero l'insieme di azioni con cui la società intende offrire prodotti o servizi massimizzando il valore creato per gli azionisti.

E' quindi in questa sezione che il management deve presentare il progetto, o i progetti, attraverso cui intende accrescere il valore che l'azienda crea per gli azionisti, focalizzandosi in particolare:

- Su cosa consiste il progetto
- Sugli elementi di innovatività rispetto ai prodotti/servizi già offerti dall'azienda e rispetto a quelli offerti dai concorrenti
- Sulle opportunità di mercato che si intende cogliere
- Sugli investimenti che si intendono realizzare

Una volta chiariti i contenuti del progetto, bisogna illustrare gli obiettivi e i risultati, e i tempi di realizzazione dello stesso.

Per obiettivi si intende tutto ciò che si vuole realizzare seguendo i contenuti del progetto, si tratta quindi di "tappe di avvicinamento" alla realizzazione progressiva dello stesso; i risultati, invece, sono efficacemente descritti dai numeri ed esprimono le realizzazioni da conseguire in termini quantitativi e quantitativo-monetari.

Nessun progetto potrà poi essere realizzato se manca un'attenta analisi previsionale dei tempi necessari per il suo sviluppo. Dato che lo scopo del piano è valutare l'evoluzione dell'azienda a seguito della messa in atto di un preciso progetto, l'orizzonte temporale sarà certamente superiore ad un anno; tuttavia è difficile concordarsi sul numero preciso di anni da prendere in considerazione, convenzionalmente la scelta ricade sempre su un orizzonte temporale di 5 anni.

Allungare il periodo considerato potrebbe risultare compatibile con la necessità di mettere in atto un progetto complesso, ma potrebbe compromettere l'attendibilità dell'analisi.

Un passo avanti potrebbe essere quello di ipotizzare le conseguenze di eventuali variazioni nei tempi di realizzazione effettivi rispetto a quelli ipotizzati, sapere infatti quanto possa incidere sulle ipotesi formulate per ciascuno degli aspetti aziendali un allungamento o una riduzione dei tempi di realizzazione del progetto, potrebbe risultare cruciale per la realizzabilità dello stesso.

¹⁰ Azionisti.

Sarebbe necessario effettuare anche un'analisi *SWOT*¹¹ con un duplice approccio: da un lato, si potrebbe produrre un'analisi SWOT d'impresa e, successivamente, un'analisi del progetto evidenziando come la seconda influisca sulla prima.

Si potrebbe inoltre produrre un'analisi SWOT a posteriori, in concomitanza con l'attuazione del progetto, evidenziando in termini differenziali quali variazioni lo stesso produce sull'azienda.

L'obiettivo principale dell'analisi SWOT è quello di chiarire in che modo il progetto andrà ad agire sugli elementi di forza e andrà ad eliminare i punti di debolezza, e in che modo riuscirà a sfruttare le opportunità e ad attenuare i rischi.

Inoltre va ricordato che l'impresa potrà agire solo sui fattori endogeni, cioè quelli che fanno parte dell'organizzazione e/o del sistema aziendale, mentre non sarà possibile agire sui fattori esogeni, per i quali si dovranno predisporre opportuni sistemi di controllo che ne analizzino l'evoluzione al fine di prevenire gli eventi negativi e sfruttare quelli positivi.



Per ultimo dovrà essere chiarito l'impatto del progetto sull'impresa, illustrando i cambiamenti aziendali dovuti dalla messa in atto dello stesso.

Per quanto riguarda l'**offerta** sarà opportuno chiedersi se con il progetto si intende variare in qualche modo il prodotto/servizio offerto; in caso positivo si dovranno descrivere gli impatti sulle funzioni svolte dal prodotto, sulle sue caratteristiche tecniche, sul suo ciclo di vita e sui servizi erogati insieme ad esso.

Se il progetto permetterà di rivolgersi ad un nuovo **mercato target**, si dovrà procedere ad una sua descrizione sottolineando analogie e diversità rispetto ai segmenti di mercato tradizionali; si dovrà precisare anche se esistono barriere all'entrata e, nel caso, come si intende superarle.

Nel caso in cui il progetto non porti ad un nuovo mercato target, si dovrà chiarire se esso permette di accrescere le dimensioni del mercato attualmente attivo; inoltre si dovrà specificare se ci si attende un incremento delle vendite spiegandone le ragioni.

¹¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Anche il **sistema competitivo** potrebbe subire delle modifiche; in particolare dovrà essere chiarito come varia il posizionamento competitivo dell'azienda alla luce del progetto e quali reazioni si prevede possano essere messe in atto dai competitor.

Il progetto potrebbe portare anche a considerare la minaccia di nuovi potenziali entranti e di nuovi potenziali prodotti sostitutivi.

Illustrando le **strategie** lo scopo sarà quello di descrivere su quali variabili il progetto in questione si focalizzerà per raggiungere una migliore performance aziendale.

Se il progetto tendesse a differenziare il prodotto da quello della concorrenza, bisognerebbe evidenziare il rapporto tra i costi del progetto ed il maggior prezzo del prodotto stesso.

Se, invece, puntasse a ridurre i costi di produzione, sarebbe utile redigere una relazione con i risultati economici attesi.

Per ultimo si dovrebbe indicare la destinazione dei flussi monetari incrementali previsti o presumibili dal progetto, sia in termini di maggiori introiti che di minori costi.

Infine riguardo le **scelte operative** sarebbe utile evidenziare su quali degli elementi prima individuati si focalizza il progetto di innovazione e su quali vuole apportare dei cambiamenti concreti (logistica, vendite e marketing, produzione, struttura organizzativa, etc...).

Inoltre, avendo effettuato precedentemente un'analisi SWOT, in questa fase si dovrebbe descrivere come le scelte operative riescano a rendere applicabile una strategia vincente.

1.4.3- Le intenzioni strategiche a livello di SBU

Le intenzioni strategiche, oltre a chiarire i precedenti aspetti dal punto di vista Corporate, dal punto di vista delle SBU devono definire:

- Il posizionamento dell'impresa lungo la Value Chain del settore, precisando quali attività intende svolgere direttamente e quali tramite terzi
- La configurazione del Business Model, evidenziandone gli eventuali elementi di unicità che determinano il vantaggio competitivo
- I target di clientela attuali e potenziali e il portafoglio prodotti/servizi/brand
- Le strategie di prezzo per i principali prodotti, servizi e/o brand
- Le aree geografiche attuali e prospettive in cui operare e i canali distributivi attraverso cui verranno raggiunti i clienti target.

Possiamo concludere dicendo che le intenzioni strategiche devono, anche, sintetizzare la Value Proposition dell'azienda, ossia le motivazioni per cui i clienti dovrebbero scegliere i prodotti/servizi della società piuttosto che quelli dei competitor.

1.5- Action Plan

L'Action Plan deve enunciare le principali direttive tramite cui attuare il progetto strategico, includendo:

- L'insieme delle azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche, con la specifica dell'impatto economico-finanziario e delle tempistiche
- La descrizione degli investimenti che saranno effettuati, specificandone l'ammontare, la tipologia e le voci patrimoniali sulle quali impatteranno
- L'impatto organizzativo delle singole azioni in termini di Business Model, struttura manageriale, organico aziendale, aree geografiche da coprire, canali distributivi e struttura commerciale
- Gli eventuali interventi sul portafoglio prodotti/servizi/brand offerti
- Le azioni con le quali si intende realizzare un mutamento della clientela target
- L'indicazione dei manager responsabili delle azioni programmate
- Le condizioni e/o i vincoli che possono influenzare la realizzabilità delle azioni

Il ruolo dell'Action Plan è pertanto quello di dare concretezza e credibilità alle intenzioni strategiche; quanto più esso sarà illustrato in maniera precisa e dettagliata, tanto più sarà evidente che il management ha già delineato le tappe principali per la realizzazione della strategia.

1.6- Analisi Finanziaria

1.6.1- Ipotesi di previsione dei prospetti economico-patrimoniali-finanziari e confronto con i dati storici

Il Business Plan, oltre alla parte qualitativa appena descritta, si articola anche in una parte quantitativa, riferita al piano economico-finanziario.

Questo si sostanzia nella redazione di bilanci previsionali, composti da Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Stato Patrimoniale, riferiti ad un orizzonte temporale di durata variabile, ma difficilmente superiore al quinquennio.

La qualità di un piano economico-finanziario dipende dall'accuratezza e dalla fondatezza delle assunzioni poste alla base del progetto.

I dati contenuti nel piano devono presentare collegamenti logici ed essere connessi con i valori storici, contenuti nei bilanci relativi agli anni passati; ogni differenza tra i dati storici e quelli del piano deve essere accuratamente giustificata.

Conto Economico

Il Conto Economico previsionale ha lo scopo di fornire al valutatore informazioni utili per meglio comprendere la redditività futura dell'impresa, anche a seguito del progetto imprenditoriale.

Il Conto Economico previsionale usa uno schema riclassificato, che permette la suddivisione della gestione d'impresa in gestioni parziali (caratteristica, complementare ed accessoria, finanziaria, straordinaria e tributaria).

Ricavi dalle vendite e prestazioni (+)
Altri ricavi e proventi (+)
Variaz. lavori in corso su ordinazione (+/-)
Valore della produzione venduta
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni (+)
Variazione rim. prodotti finiti e in lav. (+/-)
Valore della produzione
Acquisti materie prime e sussidiarie (-)
Var. rimanenze materie prime e sussidiarie (+/-)
Lavorazioni esterne (-)
Costi industriali e altri servizi industriali (-)
Costi commerciali (-)
Prestazioni di servizi, costi amm. e gen. (-)
Costi di ricerca e sviluppo (-)
Proventi e oneri diversi di gestione (-)
Valore aggiunto
Remunerazione ed oneri sociali (-)
TFR e trattamenti simili (-)
Altri costi personale (-)
Margine Operativo Lordo
Ammortamenti imm materiali (-)
Ammortamenti imm. immateriali (-)
Svalutazione crediti (-)
Canoni di leasing (-)
Accantonamento fondo rischi e oneri (-)
Reddito Operativo Gestione Caratteristica
Interessi attivi disponibilità liquide e altri proventi finanziari (+)
Altri proventi patrimoniali (+)
Reddito del capitale investito
Interessi passivi su finanziamenti a breve (-)
Interessi passivi su fin. medio-lungo (-)
Altri oneri e spese finanziarie (-)
Reddito di competenza
Componenti straordinari (+/-)
Risultato ante imposte
Imposte (-)
Reddito Netto

12

La produzione venduta rappresenta il valore dell'attività destinata al mercato; mentre il valore della produzione complessiva enfatizza il volume di attività svolto dall'impresa, indipendentemente dalla sua destinazione.

Il valore aggiunto, ottenuto sottraendo dal valore della produzione tutti i costi dei fattori produttivi acquisiti esternamente, indica il valore che l'impresa, con le risorse interne, ha aggiunto a quello delle risorse esterne.

Il margine operativo lordo (EBITDA¹³), è il risultato intermedio al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti; se l'EBITDA è positivo, ciò vuol dire che la gestione ha prodotto risorse finanziarie, mentre, se è negativo vuol dire che le ha assorbite.

¹² Disponibile su http://www.bnl.it/SupportingFiles/Guida_redazion_BP_01.pdf visitato il 21 agosto 2015.

¹³ Earnings Before Interests Taxes Depreciations and Amortizations.

Il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT¹⁴), si ottiene sottraendo dall'EBITDA gli ammortamenti, gli accantonamenti, i canoni di leasing ed i deprezzamenti, e identifica la capacità dell'impresa di produrre reddito mediante lo svolgimento della propria attività caratteristica.

Rendiconto Finanziario

Il Rendiconto Finanziario previsionale ha l'obiettivo di evidenziare le cause generatrici delle variazioni della liquidità netta.

L'analisi della liquidità risulta fondamentale, infatti sulla base della capacità dell'impresa di generare liquidità, il valutatore è in grado di desumere la sostenibilità del finanziamento in termini di restituzione del capitale e di pagamento degli oneri finanziari.

¹⁴ Earnings Before Interests Taxes.

Reddito operativo gestione caratteristica (+/-)
Ammortamenti (+)
Svalutazione crediti (+)
Accantonamento fondo rischi e oneri (+)
TFR (+)
<hr/>
Flusso finanziario gestione tipica
<hr/>
Variazione crediti commerciali (+/-)
Variazione credito IVA (+/-)
Variazione altri crediti (+/-)
Variazione rimanenze (+/-)
Variazione ratei e risconti attivi (+/-)
Variazione fornitori (+/-)
Variazione altri debiti a breve (+/-)
Variazione fondi rischi e oneri (+/-)
Variazione ratei e risconti passivi (+/-)
<hr/>
Flusso monetario gestione tipica
<hr/>
Investimenti netti Imm. materiali (-)
Investimenti Imm. Immateriali (-)
Immobilizzazioni finanziarie (+/-)
Variazione debiti finanziari a m/l (+/-)
Variazione altre passività consolidate (+/-)
Altri proventi patrimoniali (+)
Variazione fondo TFR (+/-)
Oneri finanziari su finanziamenti consolidati (-)
Aumenti capitale sociale (+)
Dividendi distribuiti (-)
Riduzione di capitale sociale (-)
Componenti straordinari (+)
Imposte (-)
Altri oneri e spese finanziarie (-)
Proventi finanziari (breve) (+)
Oneri finanziari (breve) (-)
<hr/>
Flusso di liquidità totale
<hr/>
Liquidità netta iniziale
<hr/>
Variazione del periodo
<hr/>
Liquidità netta finale
<hr/>

15

¹⁵ Disponibile su http://www.bnl.it/SupportingFiles/Guida_redazion_BP_01.pdf visitato il 21 agosto 2015.

Stato Patrimoniale

Lo Stato Patrimoniale previsionale ha lo scopo di permettere al valutatore di esprimere un giudizio sulla struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa dal punto di vista della sua composizione.

Il criterio finanziario con il quale sono classificati gli investimenti ed i finanziamenti è quello della liquidità/esigibilità; ciò permette al valutatore di identificare:

- Il grado di rigidità della struttura patrimoniale: maggiore è l'incidenza dell'attivo netto, maggiore è la rigidità dell'impresa
- La coerenza tra le scelte di investimento e quelle di finanziamento: all'aumentare della rigidità degli investimenti è consigliabile attivare forme di finanziamento a medio-lungo termine
- Il grado di indipendenza finanziaria dell'impresa: essa aumenta al diminuire della dipendenza da fonti di finanziamento di terzi.

Attivo	Passivo e Patrimonio Netto
Liquidità Crediti commerciali Crediti ed investimenti finanziari a breve Crediti tributari Rimanenze Ratei e risconti =	Liquidità negative Debiti v/fornitori Altri debiti a breve Debiti per imposte Ratei e risconti = Passivo a breve
Attivo a breve	Fondo TFR, per rischi ed oneri Debiti finanziari a m/l Altre passività consolidate = Passivo a medio-lungo termine Mezzi di terzi
Immobilizzazioni immateriali Immobilizzazioni materiali Immobilizzazioni finanziarie Altre immobilizzazioni =	Capitale sociale Riserve Utile/perdita del periodo =
Attivo fisso netto	Mezzi propri
Capitale investito	Fonti di finanziamento

16

I dati contenuti nel piano economico-finanziario previsionale devono essere in linea con i dati storici, ossia devono essere la ragionevole conseguenza delle assunzioni del Business Plan fatte in precedenza.

¹⁶Disponibile su http://www.bnl.it/SupportingFiles/Guida_redazion_BP_01.pdf visitato il 21 agosto 2015.

Ogni difformità dei dati previsionali da quelli storici deve essere spiegata con elementi a sostegno e, più è ampia questa disuguaglianza, più elementi dovranno essere presentati per giustificarla.

1.6.2- Andamento dei Key Value Driver

Per stimare correttamente le prospettive economico-finanziarie di un piano diventa fondamentale elaborare un modello economico, ossia un metodo rappresentativo della logica economica dell'impresa, che permette di identificare le principali leve direzionali che contribuiscono a determinare il profilo reddituale, patrimoniale e finanziario dell'azienda; in particolare, il modello economico, dovrebbe concentrarsi principalmente sulla gestione caratteristica aziendale.

Inoltre, non deve essere trascurata la possibilità di individuare le leve gestionali (Key Value Driver) che più incidono sulla redditività e sulla crescita dell'azienda, ne tanto meno la possibilità di identificare gli indicatori operativi (Key Performance Indicator) in grado di misurarne l'andamento.

Questi ultimi permettono non solo di tradurre in termini operativi le intenzioni strategiche sviluppate nel piano industriale, ma sono anche un ottimo strumento di monitoraggio dell'avanzamento del Business Plan dal momento che consentono di rilevare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli andamenti programmati.

1.6.3- Analisi di sensitività

Il processo che porta alla costruzione di un Business Plan si basa su una serie di assunzioni, e quindi si svolge necessariamente in condizioni di incertezza.

Sarebbe dunque opportuno presentare un'analisi di sensitività rispetto alle principali variabili qualitative e quantitative, che possono incidere in maniera sostanziale sulla creazione di valore, ipotizzando vari scenari ai quali dovrebbero essere associati dei tassi di probabilità.

Tenendo in considerazione che le previsioni contenute nei Piani Industriali sono legate agli scenari più verosimili, l'analisi di sensitività dovrebbe essere svolta rispetto a scenari più ottimistici e più pessimistici; le simulazioni fatte dovranno essere supportate da ipotesi dettagliate e giustificabili ed i risultati dovranno essere comparabili.

1.7- Piano di Emergenza¹⁷

A conclusione del Business Plan sarebbe utile redigere un Piano di Emergenza nel caso in cui le previsioni fatte non si realizzassero.

Nel redigerlo l'azienda si dovrebbe focalizzare sulle cose che potrebbero andare storte e sui fattori che potrebbero causare problemi, e si dovrebbe chiedere come reagire.

Bisognerebbe cercare di prevedere i possibili problemi concentrandosi inizialmente su quelli che potrebbero essere i problemi interni (la perdita di una persona chiave, etc.), e successivamente su quelli che potrebbero essere i problemi esterni (l'ingresso di un nuovo concorrente, etc.).

Pianificare le eventualità aiuterebbe l'azienda a formulare strategie di attacco e di difesa più efficaci, e a minimizzare i rischi per la stessa.

¹⁷ Ferrandina Antonio. Business Plan: casi pratici, IPSOA Editore - Vicenza 2015.

2-1- Il Caso "Banca Etruria"

2.1.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

Banca Etruria è una banca radicata nel Centro Italia, con sede ad Arezzo. Fondata nel 1882 con il nome di "Banca Mutua Popolare Aretina", è attualmente conosciuta anche come Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio.

Dal 2009 al 2011 Il Gruppo Etruria è riuscito ad aumentare la raccolta diretta ed indiretta di denaro, aumentare il livello di controllo degli impieghi così da consentire l'equilibrio della liquidità, aumentare la redditività per dipendete, aumentare l'efficienza grazie alla riduzione del rapporto *cost/income* e aumentare la stabilità patrimoniale.

Tutto ciò ha portato la Banca ad essere più efficiente e produttiva rispetto ai competitors locali.

Nello stesso periodo sono stati effettuati anche interventi di regolamentazione del settore bancario da parte delle autorità nazionali ed internazionali competenti: con l'introduzione della *MiFID*¹⁸ si è rafforzata la protezione del consumatore, sono stati effettuati interventi sui requisiti di capitale e liquidità e modifiche sui requisiti di pensionamento.

A seguito della crisi del 2008 si è protratta la perdita di fiducia dei clienti nel sistema bancario, vi è stata una riduzione del *Risk Appetite*¹⁹ e si è intensificata la percezione "indifferenziata" delle banche nella mente dei cittadini.

A questo va aggiunto il crollo della redditività italiana (da 24Bln€ nel 2007 a 9Bln€ nel 2011), l'elevata volatilità della finanza e i trend di crescita contenuti delle masse.

2.1.2- Descrizione del Business Plan

Il Gruppo Etruria ha la necessità di far evolvere il percorso industriale già attuato, in un contesto instabile e con elevate pressioni sul business bancario.

Il Business Plan redatto ha un orizzonte temporale di tre anni (dal 2012 al 2014) e punta ad aumentare l'attenzione sul capitale e sulla redditività, ad ottimizzare la struttura del Gruppo, a conseguire il pieno potenziale della clientela, a revisionare il modello distributivo, ad ottimizzare l'organizzazione interna, a migliorare la gestione del credito e ad apportare innovazioni nel business.

Gli obiettivi finali sono quelli di riequilibrare la struttura della liquidità, di sviluppare una redditività sostenibile e di rafforzare il patrimonio.

Per quanto riguarda **capitale e liquidità**, gli obiettivi sono quelli di: miglioramento dei requisiti di capitale, miglioramento del saldo di liquidità "*core*"²⁰ e adattamento ai requisiti regolamentari

¹⁸ Acronimo di *Markets in Financial Instruments Directive*, è una direttiva dell'Unione Europea 2004/39/CE emanata dal Parlamento Europeo e del Consiglio del 21 aprile 2004. La direttiva risponde all'esigenza di creare un terreno competitivo uniforme tra tutti gli intermediari finanziari dell'Unione europea, senza però pregiudicare la necessaria protezione degli investitori e la libertà di svolgimento dei servizi di investimento in tutta la Comunità.

¹⁹ Il *Risk Appetite* (Percezione del rischio) è un metodo che guida l'approccio alla gestione dei rischi di un'azienda.

²⁰ Liquidità Corrente.

prospettici. Attraverso il rafforzamento del capitale, la stabilizzazione della raccolta diretta e la gestione strategica degli *RWA*²¹, il gruppo punta ad aumentare il *Capitale Tier1*²² del 1,6%.

In quanto **all'ottimizzazione della struttura del Gruppo** gli obiettivi sono: la semplificazione della struttura di Gruppo, con conseguente riduzione dei costi, e la riqualificazione strategica delle società rimanenti. Per raggiungere tali obiettivi il Gruppo mira all'integrazione di Banca Popolare Lecchese, allo sviluppo della Banca Federico del Vecchio e alla valorizzazione di *BAP S.p.a.*²³. Questo dovrebbe portare ad un incremento della raccolta indiretta di 481,6Mln€ da parte di Banca Federico del Vecchio.

Rispetto al **conseguimento del pieno potenziale della clientela**, il Gruppo ha gli obiettivi di rifocalizzarsi sulla clientela retail/PMI, di incrementare il numero di clienti qualificati, di raggiungere il pieno potenziale dalle partnership commerciali, di sviluppare la produttività di rete e di tutelare il margine dei servizi.

Le leve di intervento riguarderanno: la stabilizzazione e la granulazione della raccolta diretta, la crescita della raccolta indiretta, lo sviluppo controllato degli impieghi sui clienti "*core*"²⁴, la messa a regime degli accordi di partnership, lo sviluppo e l'utilizzo della multicanalità e lo sviluppo della marginalità corretta per il rischio.

Tutto ciò dovrebbe portare ad un aumento di circa 300.000 clienti, ad un aumento del margine di intermediazione di 35,6Mln€, ad un aumento della raccolta totale di 0,8Mln€ e ad un aumento degli impieghi di 0,8Mln€.

Per ciò che riguarda la **revisione del modello distributivo**, questa dovrebbe portare: ad una convergenza alle "*Best Practice*" di redditività e produttività, allo sfruttamento del pieno potenziale del territorio, al miglioramento della garanzia del credito e all'ottimizzazione dei costi di struttura.

Il Gruppo ha già revisionato la struttura delle Direzioni Territoriali, riducendone il numero da 5 a 8, introducendo strutture creditizie territoriali e razionalizzando ruoli e strutture; l'intenzione è quella di revisionare anche il modello di presidio territoriale mediante l'utilizzo di modelli a rete, la valutazione di opzioni strategiche, come nuove aperture o razionalizzazioni, e lo sfruttamento di risorse specializzate su territori ad alto radicamento dei competitors.

In merito **all'ottimizzazione organizzativa**, il Gruppo vorrebbe ridurre i costi operativi contenendo i costi del personale, efficientando il modello organizzativo e ottimizzando i modelli di consumo. Grazie a questi interventi i costi totali dovrebbero ridursi di 2Mln€ e i costi del personale di 10,8Mln€.

²¹ *Risk-Weighted Assets*.

²² Per *Capitale Tier1* si intende la componente primaria del capitale di una banca. Secondo gli accordi di Basilea il patrimonio delle banche può essere diviso in *Tier1* e *Tier2*, il primo è composto dagli utili non distribuiti, dalle riserve, dalle azioni ordinarie e dalle azioni privilegiate, mentre il secondo è composto da elementi aggiuntivi.

²³ BancAssurance Popolari S.p.a.

²⁴ Clienti chiave della Banca.

Riferendosi alla **gestione dei crediti**, il fine è quello di contenere i crediti dubbi e minimizzare le rettifiche.

Il Business Plan propone di realizzare le politiche creditizie obbligatorie, di revisionare i processi di gestione del credito anomalo, di sviluppare una gestione attiva del credito deteriorato, di revisionare il modello di gestione delle posizioni ristrutturate e di sviluppare sistemi di monitoraggio delle performance di recupero.

Facendo ciò il costo del rischio dovrebbe diminuire di 35 punti.

Infine riguardo **all'innovazione nel business**, il Gruppo ha come obiettivo quello di generare opportunità innovative di affari attraverso l'istituzionalizzazione del processo di innovazione, la valorizzazione dei *"Core Assets"*²⁵ e l'individuazione di un processo di valutazione e approvazione di proposte innovative.

²⁵ Attività Patrimoniali principali.

2.2- Il Caso "La Doria"

2.2.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

"La Doria" è un'azienda familiare alla 2^a generazione, fondata nel 1954 dalla Famiglia Ferraioli ed è presente sul mercato da 60 anni.

Il Gruppo è leader nella produzione di derivati del pomodoro, frutta e legumi; è fortemente votato all'export e produce prevalentemente a marchio "*Private Labels*"²⁶, sia italiani che esteri, i marchi commerciali della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata.

La Doria è il 1° produttore italiano di pelati e polpa di pomodoro, il 1° produttore italiano di legumi conservati, il 2° produttore italiano di succhi di frutta e 1° nello specifico segmento delle *Private Labels*.

Prima sul mercato britannico delle conserve di pomodoro e dei legumi conservati a marchio *Private Labels*.

Primi nelle conserve di pomodoro in Giappone ed Australia.

Il Gruppo "La Doria" può puntare su un'alta qualità di prodotto, su un prezzo concorrenziale, su una forte efficienza concorrenziale che consente di essere altamente competitivi nei costi, su elevati volumi di produzione, su un'ampia gamma di prodotti offerti, sulla segmentazione dell'offerta "*Private Labels*", sull'innovazione di processo e di prodotto, su un'elevata flessibilità nella personalizzazione dei servizi offerti, su relazioni consolidate con i maggiori *Players* della GDO²⁷ e su rapporti di partnership con clienti e fornitori strategici.

Possiamo notare che nell'anno 2014 il mercato dei derivati del pomodoro in Italia è stato stabile per volume e in crescita per valore, in particolare sono aumentate le vendite dei prodotti a maggior valore aggiunto e sono anche aumentate le quote del mercato *Private Labels*; nel Regno Unito invece il mercato è stato complessivamente in crescita grazie soprattutto ai prodotti a più alto contenuto di servizi, ed anche qui sono aumentate le quote del mercato *Private Labels*.

Per quanto riguarda il mercato dei legumi, in Italia si è verificata una leggera flessione per volume e una crescita per valore, contemporaneamente ad un incremento delle quote del mercato *Private Labels*; nel Regno Unito, invece, vi è stato un leggero calo sia per volume che per valore, ma vi è comunque stato un incremento delle quote nel mercato *Private Labels*.

Il settore dei succhi di frutta riguarda solo l'Italia, e ha visto un calo complessivo e la crescita delle quote del mercato *Private Labels*.

Nello stesso anno il Gruppo ha effettuato anche numerosi investimenti per migliorare ed efficientare il sistema produttivo: è stata acquistata una nuova linea per la produzione di legumi, è stata acquistata una nuova linea per la produzione della passata in fusti di asettico, è stata acquistata una nuova linea di produzione per i succhi di frutta in brik, è stata aggiornata la linea Combisafe per la produzione di legumi in cartone poliaccoppiato, è stata implementata la linea di fabbricazione delle scatole rastremate ed è stata migliorata ed aggiornata la linea agrumi Angri e la linea pallettizzatori in vetro.

²⁶ Le *Private Labels* o marche private, sono prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze e venduti con il marchio della società che vende/offre il prodotto/servizio.

²⁷ Grande Distribuzione Organizzata.

Nel 2014 si è continuato il trend di crescita dei precedenti due anni grazie: alla capacità del Gruppo di trasferire l'incremento dei costi di alcune materie prime sui prezzi di vendita, alla riduzione dei costi di alcuni ingredienti, materiali ed energia, alla maggior efficienza industriale, al maggior assorbimento dei costi fissi grazie all'incremento dei volumi di produzione e alla crescita delle linee a maggiore marginalità.

Questa era la situazione alla fine del 2014:

FY2012	FY 2013	FY 2014
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricavi consolidati +19.5% ▪ EBITDA +18% ▪ EBIT +39% ▪ Utile netto di Gruppo +90,2% ▪ Gearing ratio da 1 a 0.9 ▪ Debt/Ebitda ratio da 3.9 a 3.2 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricavi consolidati +4.4% ▪ EBITDA + 18.3% ▪ EBIT +22.7% ▪ Utile netto di Gruppo normalizzato +79,5% ▪ Gearing ratio da 0.9 a 0.7 ▪ Debt/Ebitda ratio da 3.2 a 2.5 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricavi consolidati +4,5% ▪ EBITDA + 38% ▪ EBIT +54% ▪ Utile netto di Gruppo +78% su utile netto gruppo adj. 2013 ▪ Gearing ratio da 0,70 a 0.73 ▪ Debt/Ebitda ratio da 2.5 a 2.3

Verso la fine del 2014 il Gruppo "La Doria" acquista il gruppo Pa.fi.al., holding delle società Delfino S.p.a. e Althea S.p.a., divenendo così il primo produttore italiano di sughi pronti e marchio *Private Labels*.

2.2.2- Descrizione del Business Plan

Il Business Plan redatto dal Gruppo "La Doria" ha un orizzonte temporale di tre anni (dal 2015 al 2017); questo mira:

- A far crescere ulteriormente il mercato domestico ed internazionale delle *Private Labels*
- Ad accrescere le quote di mercato dei marchi aziendali
- Ad investire sullo sviluppo del segmento premium del mercato
- A spostare il mix verso nuovi prodotti a più alto valore aggiunto
- Ad espandere le linee di prodotto con packaging innovativi a basso impatto ambientale
- Ad aumentare la marginalità aziendale con conseguente riduzione della sua volatilità
- A perseguire una crescita sostenibile dal punto di vista finanziario.

Per quanto riguarda la **crescita nei mercati internazionali**, si punta ad un'ulteriore crescita nei paesi dove il Gruppo è già leader, grazie all'ampliamento dell'offerta, a conquistare quote di mercato in paesi in cui l'azienda è sottorappresentata, a sviluppare nuovi mercati, ad investire nei mercati emergenti e a sviluppare maggiormente il mercato dei sughi pronti.

Per ciò che riguarda la **crescita nel mercato domestico**, invece, si punta ancora ad una crescita nel campo dei sughi pronti, a consolidare la leadership dei succhi di frutta, a conquistare una posizione di rilievo nei derivati del pomodoro a marchio *Private Labels* e ad incrementare la quota di mercato nei legumi a marchio "per linea".

In quanto allo **sviluppo di marchi propri**, l'azienda si concentrerà ad accrescere e quote di mercato di "Cook Italian", marchio top di gamma lanciato sul mercato inglese per valorizzare i prodotti tipici dell'eccellenza Made in Italy.

Rispetto allo **sviluppo di nuovi prodotti a più alto valore aggiunto**, l'impresa si focalizzerà sul lancio e sullo sviluppo di zuppe e minestrone, vellutate, baked beans, tutto arricchito con ingredienti, e sullo sviluppo di sughi pronti.

In merito all'**espansione delle linee di prodotto con packaging innovativi a basso impatto ambientale**, l'impresa ha l'intenzione di mettere in commercio prodotti in cartone poliaccoppiato "Combisafe" per pomodori, legumi e sughi pronti.

Riguardo all'**aumento della marginalità aziendale con conseguente riduzione della volatilità**, si mira ad aumentare il peso delle linee a più alto valore aggiunto, ad aumentare il peso delle linee non stagionali e ad incrementare i contratti pluriennali con clienti strategici.

Per **perseguire una crescita sostenibile dal punto di vista finanziario**, l'azienda dovrà contenere l'indebitamento e raggiungere solidi *ratios* finanziari, con un rapporto Debiti/Ebitda pari ad 1 come obiettivo del 2017.

Infine il Gruppo ha intenzione di migliorare l'efficienza anche sotto il profilo energetico, dello sviluppo sostenibile, industriale, gestionale e dell'area acquisti.

Nello specifico cercherà condizioni di fornitura più competitive per incrementare i volumi produttivi, utilizzerà fonti energetiche più convenienti e a basso impatto ambientale (fotovoltaico), proverà a sviluppare processi di cogenerazione per autoprodurre energia elettrica e recuperare energia termica, tenterà di ridurre le emissioni di CO₂ di circa 7.000 tonnellate all'anno grazie ai recuperi di energia termica e agli impianti fotovoltaici, proseguirà nella ricerca di una sempre migliore efficienza operativa e gestionale, cercherà di sviluppare rapporti di partnership, rapporti di lungo termine con fornitori strategici e aree di approvvigionamento più competitive.

Alla conclusione del primo trimestre del 2015 la situazione finanziaria è in sensibile miglioramento grazie all'acquisizione della Pa.fi.al. che ha portato: alla crescita delle linee a maggiore marginalità, all'incremento dei volumi di produzione con conseguente maggiore efficienza industriale e miglior assorbimento dei costi fissi e alla riduzione dei prezzi di approvvigionamento.

Questa è la situazione finanziaria dopo il primo trimestre del 2015:

FY 2013

- Fatturato consolidato +4.4%
- EBITDA + 18.3%
- EBIT +22.7%
- Utile netto normalizzato di Gruppo (+79.5%).
- Gearing ratio da 0.9 a 0.7
- Debt/EBITDA ratio da 3.2 a 2.5

FY 2014

- Fatturato consolidato +4.5%
- EBITDA + 38%
- EBIT +54%
- Utile netto di Gruppo +78% vs utile netto norm. Gruppo 2013
- Gearing ratio da 0,70 a 0,73
- Debt/EBITDA ratio da 2,5 a 2.3

1Q 2015

- Fatturato consolidato + 19,5%
- EBITDA + 37,2%
- EBIT +43%
- Utile netto di Gruppo +92%
- Gearing ratio da 0,73 a 0,65

2.3- Il Caso "A2A"

2.3.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

A2A è la più grande multiutility italiana, ai vertici nei settori energia, ambiente, calore e reti. E' una realtà che guarda al futuro con competenza e responsabilità grazie ad un modello industriale basato su diversificazione e sinergia fra tutte le sue attività.

È il secondo produttore nazionale di energia, con un mix produttivo orientato alle fonti rinnovabili da cui proviene il 53% dell'energia generata, oltre che il secondo operatore nelle reti di distribuzione di elettricità e tra i primi nelle reti del gas e del ciclo idrico.

Il Gruppo è leader italiano nei servizi ambientali e nel teleriscaldamento. Nel 2014 il Gruppo A2A ha ottenuto risultati economico-finanziari positivi, i ricavi hanno raggiunto i 4.984 milioni di euro e il margine operativo lordo è stato di 1.024 milioni di euro.

Il Gruppo A2A è principalmente impegnato nei settori:

- della produzione, vendita e distribuzione di energia elettrica;
- della vendita e distribuzione del gas
- della produzione, distribuzione e vendita di calore tramite reti di teleriscaldamento;
- della gestione dei rifiuti
- della gestione del ciclo idrico integrato

Il Gruppo è organizzato in 6 Business Unit:

1) Business Unit Generazione e Trading

Gestisce il portafoglio impianti di generazione del Gruppo. Il comparto "Generazione" ha lo specifico obiettivo di massimizzare la disponibilità e l'efficienza degli impianti, minimizzando i costi di esercizio e manutenzione. Il comparto "Trading" ha invece il compito di massimizzare il profitto derivante dalla gestione del portafoglio energetico attraverso l'attività di compravendita di energia elettrica, di combustibili e di titoli ambientali sui mercati all'ingrosso nazionali ed esteri. Rientra nell'ambito della Business Unit anche l'attività di trading sui mercati nazionali ed esteri di tutte le *commodities* energetiche (gas, energia elettrica, titoli ambientali).

2) Business Unit Commerciale

Vende al dettaglio energia elettrica e gas naturale ai clienti del mercato libero e commercializza ai clienti serviti in regime di tutela.

3) Business Unit Ambientale

Si occupa di tutto il ciclo della gestione dei rifiuti, dalla raccolta e spazzamento, al trattamento, smaltimento e recupero di materia ed energia.

In particolare, l'attività di raccolta e spazzamento si riferisce prevalentemente alla pulizia delle strade e al prelievo dei rifiuti per il trasporto a destinazione.

Il trattamento dei rifiuti, invece, costituisce l'attività svolta in centri dedicati per la trasformazione dei rifiuti al fine di renderli idonei al recupero di materia.

Infine, l'attività di smaltimento dei rifiuti urbani e speciali in impianti di combustione o in discarica assicura l'eventuale recupero energetico mediante la termovalorizzazione o sfruttamento del biogas.

4) Business Unit Calore e Servizi

Questa Business Unit vende prevalentemente calore ed elettricità prodotti da impianti di cogenerazione. La vendita del calore cogenerato avviene mediante reti di teleriscaldamento.

5) Business Unit Reti

Si occupa della gestione tecnico-operativa di reti di distribuzione di energia elettrica, di trasporto e distribuzione di gas naturale e la gestione dell'intero ciclo idrico integrato. Sono altresì comprese le attività relative all'illuminazione pubblica, agli impianti di regolazione del traffico, alla gestione delle lampade votive e servizi di progettazione impianti.

6) Business Unit EPCG

Comprende le attività svolte dalla partecipata ElektroPrivreda Crne Gore AD Nikšić' (EPCG) in relazione alla produzione e vendita di energia elettrica in Montenegro e la gestione tecnica operativa delle relative reti di distribuzione elettrica

Altri Servizi e Corporate

I servizi di Corporate comprendono le attività di guida, indirizzo strategico, coordinamento e controllo della gestione industriale, nonché i servizi a supporto del business e delle attività operative. Negli Altri Servizi sono comprese le attività relative ai servizi di videosorveglianza, trasmissione dati, telefonia e accessi ad internet.

Alla fine del 2014 la situazione per quanto riguarda l'EBITDA è la seguente:

- Diminuzione di 72Mln€ per la Business Unit Generazione e Trading
- Aumento di 18Mln€ per la Business Unit Commerciale
- Diminuzione di 32Mln€ per la Business Unit Ambientale
- Diminuzione di 21Mln€ per la Business Unit Calore e servizi
- Aumento di 5Mln€ per la Business Unit Reti (nello specifico aumenta di 9Mln per la rete elettrica, diminuisce di 4Mln per i gasdotti e rimane costante per la rete idrica)
- Diminuzione di 14Mln€ per la Business Unit EPCG.

2.3.2- Descrizione Business Plan

Il Gruppo "A2A" ha redatto un Business Plan con un orizzonte temporale di 5 anni (dal 2015 al 2019) nel quale ha come obiettivo quello di aumentare l'EBITDA in ogni Business Unit.

Per la **Business Unit Generazione e Trading** l'obiettivo è di aumentare l'EBITDA di 71Mln€ e di conseguenza ridurre i costi fissi di 38Mln€ e quelli del lavoro di 7Mln€.

Per quanto riguarda la **Business Unit Commerciale** si cercherà di aumentare l'EBITDA di 53Mln€ nonostante l'aumento dei costi fissi di 16Mln€ e di quelli del lavoro di 6Mln€.

Riguardo alla **Business Unit Ambientale** si tenterà di aumentare l'EBITDA di 61Mln€ diminuendo i costi fissi di 8Mln€ ma aumentando quelli del lavoro di 22Mln€.

Per ciò che riguarda la **Business Unit Calore e Servizi** lo scopo è quello di far aumentare l'EBITDA di 52Mln€ nonostante un aumento del costo del lavoro di 2,4Mln€ ma una riduzione dei costi fissi di 0,2Mln€.

Per la **Business Unit Reti** l'obiettivo è aumentare l'EBITDA di 31Mln€ riducendo i costi fissi di 8Mln€ ma aumentando quelli del lavoro di 14Mln€

Infine riguardo la **Business Unit EPCG** il fine è quello di aumentare l'EBITDA di 61Mln€ sebbene dovrebbero aumentare i costi fissi di 6Mln€ ma ridursi quelli del lavoro di 7Mln€.

2.4- Il Caso "Alberta"

2.4.1- Descrizione dell'impresa e della situazione pre Business Plan

L'Alberta è una provincia del Canada occidentale, il suo Ministero è composto dal Dipartimento di Giustizia, dal Procuratore Generale, dal Fondo per le Vittime dei Crimini e dal Fondo per i Diritti Umani e per il Multiculturalismo.

Il Ministero ha un ruolo chiave nella gestione del sistema giudiziario in Alberta. I suoi programmi e servizi sono tesi al rispetto dello Stato di diritto e a garantire la sicurezza degli "Albertans"²⁸. Il Ministero svolge una serie di funzioni in collaborazione con la magistratura e le agenzie di polizia. Esso amministra i tribunali in Alberta, offre opzioni di risoluzione per le controversie, persegue le persone accusate di aver violato la legge e ne prevede la custodia, vigila e riabilita gli individui sotto l'autorità correttiva. Il Ministero fornisce anche consulenza legale e servizi strategici al governo.

L'Alberta ha uno dei più alti tassi di crescita della popolazione, questo implica maggiori esigenze nei confronti del sistema giudiziario. Nuove realtà economiche, fiscali e demografiche hanno implicazioni sostanziali per il Ministero in quanto deve adattarsi alle mutevoli esigenze e alle aspettative del sistema giudiziario.

Ad esempio, utilizzare il sistema di giustizia può essere difficile, a causa del tempo e del denaro richiesti, per molti "Albertans", i cui casi giudiziari divengono sempre più complicati come anche i loro bisogni. Un numero sempre più crescente di persone sta cercando di gestire i propri casi giudiziari in modo autonomo anziché affidarsi ad avvocati; questo coincide con un trend in aumento tra la popolazione che chiede l'incremento di opzioni self-service e un più alto livello di trasparenza per tutti i livelli del Governo.

Il Ministero è stato messo in discussione per quanto riguarda la capacità di adattarsi al cambiamento, così da garantire un sistema giudiziario stabile.

Programmi e servizi innovativi sono necessari per soddisfare le esigenze di una popolazione in crescita e diversificata. Si tratta di fare le cose in modo alternativo, trovando la possibilità di sfruttare meglio le risorse esistenti, come la tecnologia, per semplificare le procedure e migliorare l'accessibilità per gli "Albertans" al sistema giudiziario, e continuare a costruire una squadra di dipendenti pubblici di talento che possa offrire un programma di cambiamento ambizioso. Il sistema giudiziario è complesso ed interconnesso con molti programmi e servizi diversi tra cui polizia, procedimenti giudiziari, assistenza legale, tribunali e servizi per le vittime. Interdipendenze e interrelazioni di ciascuna delle componenti del sistema devono essere considerate, come le pressioni che potrebbe subire il sistema giudiziario da parte del Governo.

Allo stesso modo, le modifiche ad un programma o ad un servizio possono avere un impatto di vasta portata su tutto il sistema. Il sistema giudiziario è difficile da cambiare, ma la gente in tutta la provincia sta collaborando per renderlo migliore; gli "Albertans" vogliono essere coinvolti nella creazione di un sistema giudiziario efficiente e reattivo.

Il sistema giudiziario sta rispondendo bene alla sfida di innovazione; nuove idee si stanno facendo strada nel sistema giuridico, tra le quali alcune vedono la semplificazione delle procedure

²⁸ Abitanti dell'Alberta.

giuridiche in modo che gli "Albertans" possano affrontare le relative questioni sia con l'assistenza dell'avvocato che senza.

L'azione collettiva è necessaria per affrontare questo compito complesso e il Ministero si sta impegnando a collaborare con le parti interessate del sistema giuridico per sostenere il significativo ed innovativo cambiamento. L'eccellenza del servizio è una priorità per il Ministero.

Il Ministero collaborerà con gli attori del sistema di giustizia e con gli altri partner del governo per soddisfare le esigenze degli "Albertans", tenendo in considerazione maggiormente la facilità di accesso per i cittadini, piuttosto che la facilità di consegna per il governo.

2.4.2- Descrizione del Business Plan

Il Business Plan redatto dal Ministro dell'Alberta Jonathan Denis, ha un orizzonte temporale di sei anni (dal 2015 al 2020) ed ha come scopo principale quello di rendere più efficiente il sistema giudiziario del paese attraverso interventi che lo rendano più veloce, meno costoso e meno complesso così da renderlo accessibile a tutti, anche a chi decidesse di gestire i propri casi senza l'ausilio di un avvocato.

Proteggere gli abitanti dell'Alberta e sostenere la sicurezza a livello di comunità è un obiettivo primario del Ministero.

I programmi e le politiche ministeriali vengono continuamente migliorati adottando un approccio preventivo al crimine così da rispondere in modo efficace per ridurre l'impatto della criminalità sugli "Albertans", sulle loro famiglie e sulla comunità in generale.

Il Ministero, attraverso programmi mirati a collegare i trasgressori con i servizi di cui hanno bisogno per migliorare la loro qualità della vita e indirizzati a perfezionare la sicurezza della comunità, cercherà di ridurre i fattori di rischio e promuoverà i fattori protettivi per aiutare le comunità a prosperare.

Le iniziative principali sono:

- Rivedere e modificare l'applicazione della legge quadro in modo che siano rispondenti alle mutate problematiche e ai cambiamenti di bisogni, così da garantire al governo dell'Alberta un coinvolgimento in materia di direzione politica delle forze dell'ordine.
- Rivedere la struttura e il programma di fornitura di servizi di contrasto alla criminalità organizzata per garantire che siano rispondenti alle esigenze della comunità e assicurino un'efficace gestione delle risorse.
- Formulare le pratiche di condivisione delle informazioni tra i *Correctional Services* e le agenzie di polizia in modo che le informazioni raccolte all'interno degli istituti penitenziari siano condivise in modo appropriato così da individuare e prevenire reati simili.
- Collaborare con i Servizi Umanitari, la Sanità, la polizia, i comuni e le agenzie di servizi per fornire loro un supporto coordinato, tempestivo, ed adeguato alle persone con problemi di dipendenza dalla droga e di salute mentale coinvolte con la giustizia. Questo comprende lo sviluppo di una politica comune tesa a migliorare i servizi per i soggetti con problemi di dipendenza dalla droga e di salute mentale, la quale favorirà una migliore condivisione delle informazioni e degli standard di erogazione dei servizi, oltre che un maggior accesso agli stessi.
- Lavorare con i partner per migliorare le politiche e i programmi per riabilitare e supportare gli individui coinvolti nel sistema giudiziario, assicurando che i servizi e la supervisione forniti siano

efficienti, coordinati e costanti, e che siano sono appropriati in considerazione delle esigenze e dei rischi dei criminali.

- Lavorare con i partner *First Nations* per sviluppare iniziative di prevenzione della criminalità culturalmente appropriate.

Misurazione delle performance	2013-14	Target 2015-16	Target 2016-17	Target 2017-18	Target 2018-19	Target 2019-20
Percentuale di "Albertans" che si sentono sicuri a camminare da soli nelle loro zone durante la notte	82%	84%	84%	85%	85%	86%
Percentuale di "Albertans" soddisfatti della polizia nel corso degli ultimi 12 mesi	83%	86%	87%	87%	88%	88%
Numero di fughe durante la custodia cautelare o durante il trasporto	1	0	0	0	0	0
Percentuale di delinquenti che completano con successo la loro condanna, senza incorrere in nuove imputazioni	99.6%	100%	100%	100%	100%	100%

Un secondo obiettivo del Business Plan è quello di dotare l'Alberta di un moderno sistema di giustizia che fornisca risultati adeguati e tempestivi.

I tribunali sprecano una quantità sproporzionata di tempo, energia e risorse nella fase istruttoria, nonché per reati meno gravi. Inoltre, molto tempo della Corte viene speso anche per questioni familiari, civili e relative al traffico che potrebbero essere risolte più efficientemente ed efficacemente al di fuori del tribunale. Il Ministero si impegnerà a fornire processi alternativi di risoluzione delle controversie, ad aumentare e migliorare la gestione dei casi nei tribunali dell'Alberta e ad esaminare i processi preliminari.

Ciò permetterà di migliorare i risultati dei clienti, migliorare l'accesso alla giustizia e consentire alle risorse della giustizia e del Tribunale di essere adeguatamente incentrate sulla risoluzione tempestiva di problemi penali gravi e complessi, in materia familiare o civile.

Le principali iniziative per raggiungere questo obiettivo sono:

- Collaborare con i partner per riformare il sistema giudiziario in materia familiare, rendendolo più aperto e reattivo, fornendo alle famiglie gli strumenti per risolvere le controversie senza dover andare in tribunale, ove possibile e, quando invece sono necessari dei procedimenti giudiziari, rendendolo meno contraddittorio.
- Esaminare le politiche innovative, i processi e le pratiche per la cauzione/custodia cautelare, la supervisione delle fasi precedenti al processo e le sentenze discontinue, così da concentrare gli sforzi ministeriali sulla vigilanza dei rischi medio-alti dei trasgressori.
- Nello spirito del rapporto con *I'Injecting a Sense of Urgency*, continuare a riformare *I'Alberta Crown Prosecution Service* per affrontare reati violenti e gravi in modo tempestivo.

- Ridurre il numero di presenze giudiziali necessarie prima di decidere la data del processo, così da ampliare la programmazione della corte alla lunga distanza e migliorare il flusso elettronico di informazioni.
- Continuare a semplificare i processi e ad ampliare le opzioni di risoluzione delle controversie presso la *Provincial Court*, per risolvere cause civili di modesta entità in un modo economicamente efficiente e tempestivo.
- Continuare a rivedere le opportunità per migliorare la tecnologia, così da migliorare la gestione dei trasgressori.

Misurazione delle performance	2013-14	Target 2015-16	Target 2016-17	Target 2017-18	Target 2018-19	Target 2019-20
Percentuale di "Albertans" che sono d'accordo che sia previsto un servizio equo ed imparziale per perseguire le persone accusate di un reato	80%	82%	83%	84%	85%	86%
Media del tempo trascorso dalla prima all'ultima apparizione per un procedimento penale nel <i>Provincial Court</i> e nel <i>Court of Queen's Bench of Alberta</i>	117 gg.	116 gg.	116 gg.	116 gg.	116 gg.	116 gg.

Il terzo ed ultimo obiettivo del Business Plan è quello di fornire un servizio eccellente a tutti gli abitanti dell'Alberta.

L'eccellenza del servizio permetterebbe di migliorare l'esperienza complessiva degli utenti e di avere il giusto mix di conoscenze e competenze necessarie per soddisfare le esigenze attuali e future dei cittadini. Il Ministero ha adottato un approccio per rispondere alle esigenze di coloro che sono coinvolti nel sistema giudiziario attraverso l'utilizzo della tecnologia, la semplificazione dei processi e colmare il divario tra i servizi forniti nelle aree rurali ed urbane.

I punti sui quali ci si focalizzerà per raggiungere l'obiettivo sono:

- Assicurare finanziamenti adeguati per l'assistenza legale così da consentire agli abitanti dell'Alberta di accedere ai servizi e ricevere assistenza legale quando ne hanno bisogno.
- Garantire l'efficacia del *Maintenance Enforcement Program*, migliorando l'accessibilità ai servizi del programma per i clienti; intraprendere un piano di coinvolgimento tra clienti e *stakeholder*; migliorare le opzioni self-service per i clienti e aumentare l'accesso al programma di ricalcolo mantenimento dei figli.
- Migliorare l'accesso alle informazioni e sostenere le vittime di reato durante il processo di giustizia penale, garantendo che i servizi vengano allineati alle esigenze delle vittime, fornendo formazione ai lavoratori a sostegno delle vittime, e utilizzando la tecnologia per ampliare la disponibilità di servizi in tutta la provincia.

- Collaborare con partner per sviluppare un processo per il pagamento on line delle multe, delle tasse e dei debiti, che risulterà più tempestivo e facile da usare per i cittadini rispetto al processo corrente, e consentirà la redistribuzione delle risorse della corte a questioni più gravi e complesse.
- Creare ed implementare un piano di infrastrutture sostenibili ed innovative per i tribunali in tutta la provincia che si concentrerà sulle esigenze dei cittadini, tenendo conto del numero crescente di "Albertans" che si rappresentano autonomamente in tribunale.
- Aumentare gli avvisi dei *Results-based Budgeting*, così, sarà possibile migliorare la capacità del Ministero di proteggere gli "Albertans".
- Sviluppare e implementare un piano strategico sulla forza lavoro per includere la successione e la gestione dei talenti, assicurando che le persone giuste siano nel posto giusto al momento giusto per fornire un ottimo servizio agli "Albertans".
- Implementare un nuovo modello di erogazione dei servizi per ridurre il coinvolgimento del governo in servizi di trascrizione e di reporting, così da consentire la riallocazione delle risorse giudiziarie verso questioni più gravi e complesse.
- Continuare a migliorare la gestione delle informazioni del Ministero e a sviluppare il piano strategico-tecnologico per migliorare la capacità dello stesso di fornire servizi agli "Albertans".

Misurazione delle performance	2013-14	Target 2015-16	Target 2016-17	Target 2017-18	Target 2018-19	Target 2019-20
Percentuale di vittime soddisfatte dai servizi forniti dai dipendenti e dai volontari all'interno del sistema di giustizia penale	85%	86%	86%	87%	87%	88%
Tasso di conformità al <i>Maintenance Enforcement Program</i> su casi archiviati, da regolari pagamenti mensili	73%	74%	74%	75%	75%	76%

2.5- I Business Plan a confronto: somiglianze e differenze tra vari Business Plan rivolti a diverse finalità

Come abbiamo accennato nel paragrafo 1.1.1 i Business Plan possono perseguire diverse finalità, e, in base a queste, varieranno sia i tempi di realizzazione, sia le leve gestionali che saranno utilizzate dal management per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Possiamo notare che i Business Plan riferiti al Gruppo “Banca Etruria” e al Gruppo “La Doria” si assomigliano sia in termini di obiettivi, sia in termini di orizzonti temporale.

Il Business Plan di “Banca Etruria”, infatti, punta ad ottimizzare la struttura del Gruppo, focalizzandosi sulla migliore gestione dei crediti e dei clienti, e ad aumentare la sua redditività grazie ad un’ottimizzazione dei procedimenti di raccolta diretta ed indiretta; allo stesso modo, anche il Business Plan del Gruppo “La Doria”, ha come obiettivo quello di migliorare la propria struttura, grazie ai numerosi investimenti che sono stati pianificati per l’acquisto ed il rinnovo dei macchinari produttivi, e quello di aumentare la propria redditività, grazie all’ampliamento della gamma di prodotti offerti, allo sviluppo in nuovi mercati e alla focalizzazione sulla produzione di prodotti ad un più alto valore aggiunto.

Nonostante i due Business Plan abbiano obiettivi più o meno simili, le leve gestionali sulle quali interverranno i manager saranno diverse, perché le due società non solo offrono servizi diversi, ma svolgono addirittura due tipologie di attività differenti. “Banca Etruria” è una società finanziaria e di conseguenza offrirà servizi finanziari; mentre il Gruppo “La Doria” è una società industriale e offrirà ai suoi clienti i prodotti che genera.

Gli orizzonti temporali per la realizzazione dei Business Plan sono gli stessi (3 anni), e sebbene le leve gestionali utilizzate dai manager per raggiungere i rispettivi fini sono diverse, gli obiettivi finali possono essere ritenuti molto simili.

Il Business Plan dell’azienda “A2A” ha, invece, lo scopo di massimizzare l’EBITDA in ogni sua Business Unit.

Questo scopo può essere facilmente confuso con quello relativo alla massimizzazione della redditività; la differenza consiste nel fatto che, mentre per massimizzare la redditività l’azienda può intervenire in ogni aspetto della sua gestione con il solo scopo di aumentare i profitti finali, per aumentare l’EBITDA l’azienda può intervenire solo sugli aspetti riguardanti la gestione caratteristica dell’impresa (Ricavi per vendita di prodotti o servizi, Costi Variabili, Costi Fissi), senza, peraltro, poter intervenire sugli accantonamenti e sugli ammortamenti, visto che questi incidono sull’EBIT.

L’orizzonte temporale per raggiungere un obiettivo che permette di intervenire su un numero limitato di leve gestionali, è, per forza di cose, superiore a quello richiesto dai Business Plan precedenti, infatti è orientato al quinquennio futuro.

Questa differenza temporale assume ancora più significato se consideriamo che sia il Gruppo “La Doria”, sia l’azienda “A2A” sono società industriali, con la sola differenza che la prima vende prodotti, mentre la seconda oltre a vendere prodotti, offre anche servizi.

L'ultimo Business Plan analizzato è il più particolare di tutti, poiché non riguarda un'azienda, bensì uno Stato (L'Alberta); anche l'obiettivo è molto diverso da quelli dei Business Plan precedenti, infatti questo ha lo scopo di rendere più efficiente il sistema giudiziario del paese.

L'obiettivo non è quindi un qualcosa di prettamente economico come può essere l'aumento della redditività o l'aumento dell'EBITDA, assomiglia piuttosto ad una riforma del sistema di giustizia, ma, come tutte le riforme, ha la necessità di predisporre un budget per controllare le spese che possono essere effettuate.

Le leve gestionale che verranno utilizzate per attuare il Business Plan saranno evidentemente molto diverse da quelle utilizzate dai casi precedenti, sia perché l'obiettivo stesso è differente, ma soprattutto perché ci si riferisce ad uno Stato e non ad un'azienda. Questo comporterà un numero di vincoli e limitazioni molto superiori di quelli che possono essere incontrate all'interno di un'azienda; lo stesso orizzonte temporale per il suo svolgimento è più lungo (si parla infatti di 6 anni), proprio a causa delle complessità intrinseche che un Piano Industriale simile si porta con se.

Possiamo concludere affermando che il Business Plan è uno degli strumenti del controllo di gestione fondamentali per ogni impresa, poiché è l'unico che analizza le aziende da un punto di vista futuro.

Se ci mettessimo nei panni di un soggetto che intende investire il proprio denaro in un'azienda, vorremmo prima di tutto verificare la convenienza di questo investimento.

Uno dei documenti che sicuramente andremo ad analizzare sarà il bilancio, il quale però guarda al passato, infatti le uniche informazioni che ci può fornire sono relative agli utili o alle perdite che l'azienda ha realizzato negli anni precedenti.

L'unico strumento con un'ottica futuristica è il Business Plan.

Questo assume ancora più rilevanza se pensiamo ad una *Start-Up*²⁹; essa, essendo un'azienda ai primi anni di vita, potrebbe avere un numero limitato di bilanci da analizzare o, nel caso sia al suo primo anno di vita, potrebbe addirittura non avere bilanci da analizzare; in ogni caso le informazioni fornite dai bilanci di una *Start-Up* sono poco utili perché presenteranno quasi sempre delle perdite di esercizio a causa degli investimenti iniziali che sono stati sostenuti.

Risulta quindi evidente che per decidere se investire o meno in una *Start-Up*, o in qualsiasi altro tipo di società, il documento da analizzare sarà il Business Plan.

²⁹ In economia con il termine *Start-Up* si identifica la fase iniziale per l'avvio di una nuova impresa.

2.6- Conclusioni

Il presente elaborato ha la finalità di mostrare quale sia l'utilità e la funzione del Business Plan facendo riferimento a varie imprese.

Nella prima parte dell'elaborato vengono presentati alcuni concetti chiave con lo scopo di chiarire meglio il ruolo che il Business Plan ha all'interno di un'azienda; vengono delineati anche quali strumenti di elaborazione strategica sono utili alla sua stesura e come utilizzarli.

Nella seconda parte si applicano tali strumenti a quattro casi differenti, se ne analizzano le conseguenze e infine si comparano i casi descritti.

Bibliografia:

- Ferrandina Antonio. Business Plan: casi pratici, IPSOA Editore - Vicenza 2015
- Borsa Italiana. Guida al Piano Industriale
- Borsa Italiana. Come quotarsi: società del settore consumer durables
- Borsa Italiana. Come quotarsi: società del settore costruzioni
- Borsa Italiana. Come quotarsi: società del settore luxury
- Borsa Italiana. La redazione del Piano Industriale
- Wikipedia.it (Internet). Business Plan
- Bnl.it (Internet). Guida alla redazione del Piano Industriale
- Il sole 24 ore.it (Internet). Come fare un Business Plan in 10 mosse
- Italiastartup.it (Internet). Linee guida del Business Plan
- Unitn.it (Internet). Modello Business Plan
- Gruppohera.it (Internet). Il piano Industriale
- Econ.Univpm.it (Internet) Il Piano Industriale
- Unito.it (Internet). Guida al Business Plan
- Businessplanvincente.com (Internet). Il Business Plan
- Di Lazzaro Fabrizio. La Performance del valore, G Giappichelli Editore - Torino 2011
- Borello Antonio. Il Business Plan, Mc Graw Hill Editore - Milano 2002
- Business Innovation Centre (BIC) Lazio. Guida alla redazione del Business Plan