

MATERIALE 12 – Business Plan

Piani Strategici e Piani Industriali
aziendali

Il piano strategico

- E' il documento che sintetizza la pianificazione strategica.
- Interessa le decisioni strategiche di lungo periodo; è riferito a delle scelte di business; riflette strategie competitive.
- Assume tre forme:
 - Piano di lungo periodo
 - Piano industriale
 - Business plan
- **Piano di lungo periodo.** Programma contenente azioni e risultati attesi su base 3-5 anni
- **Piano industriale.** Usato in Borsa o da finanziatori aziendali. Il termine enfatizza le decisioni di business/strategia competitiva.
- **Business plan.** Piano fondato su scelte di business (prodotti, mercati, clienti). Può essere riferito (solo) a nuove iniziative.

Il piano strategico (continua)

- Include
 1. La presentazione della **strategia** realizzata e delle **intenzioni strategiche**
 2. Le **azioni** per realizzare la strategia secondo la revisione di programmi o l'esame di nuovi programmi
 3. L'**impatto economico-finanziario** e gli altri risultati delle strategie e azioni precedenti (bilanci preventivi)
- Serve a esplicitare la strategia
- Aspetti chiave
 - *Identificazione fasi*
 - *Tempificazione*
 - *Responsabilità progetto*
 - *Risorse necessarie*
 - *Risultati attesi*

Il piano strategico (continua)

«il **piano strategico** è il prodotto del **processo di pianificazione formale** e deve rappresentarne tutti i momenti e le fasi, adeguatamente sviluppati, in modo anche da lasciare chiara traccia della genesi e delle informazioni di base che hanno alimentato il processo pianificatorio, fino alla formulazione del piano.»

Galeotti e Garzella (2013), *Governo strategico dell'azienda: Prefazione del Prof. Umberto Bertini, Giappichelli, p. 470*

«il **piano industriale** è, in prima approssimazione, il documento che presenta in modo organico e critico le **intenzioni strategiche del management** relative alle **strategie competitive a livello ASA e a livello aziendale**; i principali risultati attesi sul **piano economico-finanziario, competitivo e talvolta anche sociale**; le **azioni** che daranno corso alle intenzioni strategiche presentate e il loro **collegamento con i risultati attesi**.»

Mazzola (2013), *Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa, Egea, p. 11*

Il piano strategico (continua)

«Il Business Plan viene solitamente concepito come lo strumento da utilizzare per le decisioni di avvio di una nuova impresa.....Infatti, il **Business Plan** – per come vogliamo che sia impostato ed utilizzato – ha una molteplice natura, corrispondente alle diverse finalità che dovrà assolvere.

Il Business Plan rappresenta un supporto sia nelle “fasi straordinarie” della vita dell’impresa (la nascita, la crescita, l’aggregazione) sia nella “fase ordinaria” della gestione corrente.

Il Business Plan costituisce uno strumento essenziale per la valutazione di fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di un progetto d’investimento complesso, come un’iniziativa economica a carattere duraturo.»

CNDEC, Linee guida alla redazione del business plan, P.14, disponibile su https://commercialisti.it/documents/20182/323701/Linee+guida+Business+Plan_protocollo_2.pdf

Il piano strategico (continua)

Il soggetti destinatari del Business Plan sono **molteplici**, anche se sinteticamente possono essere raccolti nelle seguenti macro categorie:

- **l'imprenditore** = singola persona fisica e/o compagine di soci;
- **il management** = collaboratori dell'imprenditore con responsabilità di gestione;
- i potenziali **futuri soci** = la compagine sociale originaria potrebbe variare. I soggetti chiamati a sottoscrivere una quota o un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività e il rischio sottostante, del capitale investito;
- i soggetti **finanziatori privati** = banche, istituti di credito, finanziarie di private equity e venture capital;
- le **istituzioni pubbliche** per l'erogazione di contributi a fondo perduto o a tasso agevolato.

Il piano strategico (continua)

Il Business Plan nasce come strumento **estremamente flessibile**, poiché è utilizzabile sia per la valutazione di attività economiche ancora da avviare, sia in organizzazioni aziendali già esistenti, sia nelle operazioni straordinarie (acquisizioni, fusioni, scissioni, quotazione sui mercati finanziari regolamentati, riconversione ecc.), sia ancora nei processi di sviluppo (lancio di nuovi prodotti o servizi, diversificazione produttiva), nonché nelle situazioni di crisi.

Il principi generali di redazione del Business Plan sono quelli di:

- ❖ chiarezza;
- ❖ completezza;
- ❖ affidabilità;
- ❖ attendibilità;
- ❖ neutralità;
- ❖ trasparenza;
- ❖ prudenza.

P.15

FOCUS

Il piano industriale

- www.borsaitaliana.it
- Guida al piano industriale (2003) = consultazione allegato
- La redazione del piano industriale (2018) – consultazione allegato
- A cosa serve? Per ammissione alla quotazione in borsa

FOCUS

Il piano industriale

- **intenzioni strategiche del management** riferite alle strategie competitive dell'azienda
- **azioni** da intraprendere per conseguire gli obiettivi strategici
- **trend su key value driver** e dei **risultati attesi**

FOCUS

Il piano industriale

- Requisiti minimi
 - **sostenibilità finanziaria** (assenza di squilibri finanziari ovvero qualità e quantità delle fonti di finanziamento necessarie rispetto ai fabbisogni finanziari)
 - **coerenza** (assenza di fattori di incoerenza, ovvero coerenza tra tutti gli elementi del piano - *strategia realizzata e realtà aziendale di partenza, intenzioni strategiche, Action Plan, ipotesi e previsioni economico-finanziarie*)
 - **attendibilità** (fondatezza delle ipotesi, ovvero ipotesi realistiche e giustificabili)

- **1. Executive Summary**
 - 1.1. Il progetto strategico proposto
 - 1.2. Le principali azioni realizzative
 - 1.3. Sintesi dei principali dati finanziari attesi
- **2. La strategia realizzata**
 - 2.1. La strategia competitiva corporate
 - 2.2. La strategia competitiva delle singole SBU
 - 2.3. Evoluzione dei principali dati finanziari storici per SBU
- **3. Le intenzioni strategiche**
 - 3.1. Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico
 - 3.2. Le intenzioni strategiche a livello corporate
 - 3.3. Le intenzioni strategiche a livello di SBU
- **4. L'Action Plan**
 - 4.1. Azioni, tempistica, manager responsabili
 - 4.2. Impatto economico-finanziario delle azioni
 - 4.3. Investimenti e modalità di finanziamento
 - 4.4. Impatto organizzativo
 - 4.5. Condizioni e vincoli all'implementazione
- **5. Le ipotesi e i dati finanziari prospettici**
 - 5.1. Modello economico
 - 5.2. Le ipotesi alla base delle previsioni economico-patrimoniali-finanziarie
 - 5.3. I dati previsionali a confronto con i dati storici
 - 5.4. Le direttrici di analisi dei risultati gestionali
 - 5.5. Andamento dei key value driver
 - 5.6. Analisi di sensitività
 - 5.7. Aspetti critici da evidenziare

Fonte: guida al piano industriale, p. 35,
disponibile su www.borsaitaliana.it

IL PROGETTO STRATEGICO PROPOSTO

Crescita nel core
business

Crescita nella produzione di energia elettrica e nella vendita di energia elettrica e gas, trasformandosi da operatore prevalentemente locale a operatore nazionale

LE PRINCIPALI AZIONI REALIZZATIVE

- Generazione:
 - Repowering delle centrali A e D (Capex 115 mln €)
 - Nuovi cicli combinati (Capex 600 mln €)
- Vendita di energia elettrica e di gas:
 - Commercializzazione di parte dell'energia prodotta da Eurogen
 - Disponibilità gas addizionale tramite partecipazione al consorzio d'acquisto Everest

Fonte: Guida al piano industriale,
p. 36, disponibile su
www.borsaitaliana.it

SINTESI DEI PRINCIPALI DATI FINANZIARI ATTESI (mln €)

	2002A	2003E	2004E	2005E
Ricavi	1.050	1.282	1.794	2.105
Ebitda	241	295	413	505
Ebit	136	166	233	295
Utile netto	84	109	143	168
Capitale investito netto	1.890	2.106	2.410	2.650
Posizione finanziaria netta	813	1.011	1.325	1.510

FOCUS

Il piano industriale

- La redazione del piano industriale, 2018, www.borsaitaliana.it
- Indice
 1. **Executive summary** (progetto strategico proposto, principali azioni realizzative e sintesi dei risultati attesi)
 2. **Overview della società**
 3. **Mercato di riferimento e contesto competitivo**
 4. **Strategia realizzata e intenzioni strategiche**
 5. **Action Plan**
 6. **Ipotesi e risultati prospettici**

Check list!!!

FOCUS

Il piano industriale

2. Overview della società

2.1. Segmentazione strategica del business

- Quali sono le Strategic Business Unit¹ della società?
- Quali sono le altre direttrici di analisi rilevanti: le tipologie di clienti serviti? I canali distributivi di cui l'impresa si avvale? Le aree geografiche in cui l'azienda opera? Le diverse linee di prodotti/servizi e/o brand venduti?
- Sono disponibili i dati storici di fatturato e marginalità relativi, oltre che alle SBU, alle direttrici di analisi rilevanti?

3. Mercato di riferimento e contesto competitivo

3.1. Dimensione, segmentazione e andamento storico

- Qual è il settore di riferimento della società e qual è la sua dimensione?
- Quali sono i segmenti in cui è possibile suddividere il settore in cui opera la società?
In quali segmenti è presente la società con le proprie SBU?
- Qual è stato l'andamento negli ultimi 3 anni della domanda all'interno di ogni segmento in cui è presente la società?

FOCUS

Il piano industriale

5. Action Plan

5.1. Azioni, tempistica e manager responsabili

- Quali sono le principali azioni di natura commerciale, operativa ed industriale che permetteranno la realizzazione delle intenzioni strategiche?
- Quale la relativa tempistica di implementazione?
- Sono stati individuati i manager responsabili di ciascuna iniziativa?
- Esiste un sistema di remunerazione incentivante per i responsabili commisurato alla realizzazione delle singole azioni?

Fonte: La redazione del piano industriale, p. 9, disponibile su www.borsaitaliana.it

Il caso TEL

- Settore Information and Communication Technology
- **Core business:** *Design, costruzione e installazione di reti, servizi*
- **Prodotti:** installazione reti, aggiornamento e manutenzione reti, produzione ricevitori satellitari
- **Piano strategico 2001-2012**
 - Diversificazione e innovazione dell'offerta
 - Mission: diventare fornitore di tecnologia di reti
 - Partnership con CS

I Parte – Piano Strategico TEL

Obiettivi strategici	Linee-guida strategiche	Azioni	Tempistica
Accrescimento quote di mercato estero	Espansione su nuovi mercati in modo diretto	Apertura sedi estere (Usa ed America Latina)	2001-2012
	Espansione su nuovi mercati seguendo i clienti	Apertura sedi estere nei luoghi in cui si opera per cliente	2000-2012
	Rimodulazione del mix prodotti	Spostare il mix verso prodotti innovativi	2000-2012
	Progetti internazionali	Realizzazione Backbone Paneuropeo	A partire dal 2001
Innalzamento standard tecnologici	Innovazione di prodotto	Nuovi prodotti (IMSS, gateway e switches)	A partire dal 2001
		Aggiornamento quelli esistenti (modulo OPM)	Continua
	R&S	Partecipazione a contesti internazionali	Continua
	Focus su core business: soluzioni integrate di rete	Dismissione trasmissione e reti mobili (cessione a Siemens)	A partire dal 2001
		Esternalizzazione attività non core	A partire dal 2001

Il caso TEL (continua)

- Impatto economico-finanziario del piano

II Parte – Piano Strategico TEL
(conto economico)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato	2.096	2.235	2.478	2.923	3.292	3.652	4.071	4.557	5.116	5.759	6.495	7.337
% su anno prec	11,0%	7,0%	11,0%	18,0%	12,6%	10,9%	11,5%	11,9%	12,3%	12,6%	12,8%	13,0%
Margine	616,3	647,6	717,0	779,4	888,7	984,2	1.097,3	1.230,9	1.386,5	1.566,9	1.775,0	2.014,3
% su fatt.	29,4%	29,0%	28,9%	26,7%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,1%	27,2%	27,3%	27,5%
Risultato operativo EBIT	189,7	219,5	272,0	318,7	360,5	390,4	431,8	499,9	583,0	668,3	774,2	896,5
Ammortamenti	82,9	90,8	98,1	105,2	112,2	119,1	125,9	122,2	120,3	118,6	112,3	105,1
EBITDA	272,6	310,3	370,1	423,9	472,7	509,5	557,7	622,1	703,3	786,9	886,5	1.001,6
% su fatt.	13,0%	13,9%	14,9%	14,5%	14,4%	14,0%	13,7%	13,7%	13,7%	13,7%	13,7%	13,7%
Risultato ante imposte ed elementi straord.	38,0	60,2	86,0	125,0	189,9	236,8	286,3	362,2	454,4	551,0	670,7	808,8
Oneri di ristrutturazione	-160,6	-42,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Risultato ante imposte	122,6	17,4	86,0	125,0	189,9	236,8	286,3	362,2	454,4	551,0	670,7	808,8
% su fatt.	-5,9%	0,8%	3,5%	4,3%	5,8%	6,5%	7,0%	7,9%	8,9%	9,6%	10,3%	11,0%
Risultato netto	-139,7	-10,6	54,6	66,3	48,7	81,2	109,5	153,2	206,4	262,3	331,7	412,0
% su fatt.	-6,7%	-0,5%	2,2%	2,3%	1,5%	2,2%	2,7%	3,4%	4,0%	4,6%	5,1%	5,6%

Il caso TEL (continua)

II Parte – Piano Strategico TEL (stato patrimoniale)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Immobiliz. Immater.	1.100,1	1.109,8	919,5	829,2	740,3	666,0	591,7	517,4	443,1	368,8	294,5	220,2
Immobiliz. Mater. Lorde	1.144,3	1.272,3	1.386,3	1.491,13	1.596,3	1.690,3	1.784,3	1.878,3	1.972,3	2.066,3	2.160,3	2.254,3
Immobiliz. Finanziarie	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9
<i>Immob. Nette</i>	<i>1.477,1</i>	<i>1.424,0</i>	<i>1.349,6</i>	<i>1.259,1</i>	<i>1.163,0</i>	<i>1.063,6</i>	<i>957,4</i>	<i>854,9</i>	<i>754,3</i>	<i>655,4</i>	<i>562,8</i>	<i>477,4</i>
Rimanenze di Magaz.	462,2	495,9	550,1	669,6	750,6	833,2	928,9	1.038,8	1.164,9	1.309,2	1.474,0	1.662,3
Crediti commerciali	986,8	1.074,5	1.199,7	1.419,4	1.524,3	1.613,8	1.776,6	1.944,2	2.137,2	2.359,0	2.613,1	2.903,7
Debiti commerciali	-545,7	-545,7	-605,0	-759,0	-852,2	-962,1	-1.091,1	-1.238,6	-1.407,2	-1.603,2	-1.829,3	-2.088,9
Fondi rischi	-84,0	-89,0	-94,0	-99,0	-104,0	-109,0	-114,0	-119,0	-124,0	-129,0	-134,0	-139,0
Altre passività correnti	27,0	22,0	19,0	16,0	13,0	10,0	6,0	2,0	-2,0	-6,0	-10,0	-14,0
<i>Capitale Circolante Netto</i>	<i>846,3</i>	<i>957,6</i>	<i>1069,8</i>	<i>1.247,0</i>	<i>1.331,7</i>	<i>1.4073,9</i>	<i>1.506,3</i>	<i>1.627,3</i>	<i>1.768,9</i>	<i>1.929,9</i>	<i>2.113,8</i>	<i>2.324,1</i>
Fdo Oneri Ristrutt.	-18,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fdo TFR	-167,0	-181,0	-190,1	-199,6	-209,5	-220,0	-231,0	-242,6	-254,7	-267,4	-280,8	-294,8
<i>Cap. Investito Netto</i>	<i>2.138,4</i>	<i>2.220,6</i>	<i>2.229,3</i>	<i>2.306,5</i>	<i>2.285,2</i>	<i>2.247,5</i>	<i>2.232,7</i>	<i>2.239,6</i>	<i>2.268,5</i>	<i>2.317,9</i>	<i>2.395,8</i>	<i>2.506,7</i>
Indebitam. finanz. medio-lungo	1.130,0	1.144,1	1.072,2	1.128,5	1.101,1	1.035,4	879,7	695,5	570,2	500,0	450,0	200,0
Indebitam. finanz. corrente	63,9	122,7	168,7	123,3	80,7	27,5	58,9	96,8	44,6	-98,0	-301,9	-353,0
Indebitam. finanz. corrente	1.193,9	1.266,8	1.240,9	1.251,8	1.181,8	1.062,9	938,6	792,3	614,8	402,0	148,1	-153,0
<i>Attività Nette</i>	<i>944,4</i>	<i>933,8</i>	<i>988,4</i>	<i>1.054,7</i>	<i>1.103,4</i>	<i>1.184,6</i>	<i>1.294,1</i>	<i>1.447,3</i>	<i>1.653,7</i>	<i>1.916,0</i>	<i>2.247,7</i>	<i>2.659,7</i>

Il caso TEL (continua)

II Parte – Piano Strategico TEL
(rendiconto finanziario)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Risorse generate (utilizzate) dall'attività operativa	-284,8	55,1	139,9	94,1	174,1	231,0	218,3	240,3	271,5	306,8	347,9	395,1
Risorse generate (utilizzate) dall'attività investimento	-106,0	-128,0	114,0	-105,0	-105,0	-94,0	-94,0	-94,0	-94,0	-94,0	-94,0	-94,0
Movimento indebitamento finanziario	-390,8	-72,9	25,9	-10,9	69,9	119,0	124,3	146,3	177,5	212,8	253,9	301,1

FOCUS

Il piano industriale

«Il piano industriale è il documento che presenta in modo organico e critico le intenzioni strategiche del management relative alle strategie a livello di ASA e a livello aziendale; i principali risultati attesi sul piano economico-finanziario, competitivo e talvolta anche sociale; le azioni che daranno corso alle intenzioni strategiche presentate e il loro collegamento con i risultati attesi» (Mazzola, 2013, p. 11)

FOCUS

Il piano industriale

«Il piano industriale deve essere il documento nel quale, a partire dall'esplicitazione delle strategie competitive di ASA e corporate di fatto operanti e dell'eventuale fabbisogno o opportunità di rinnovamento esistente, si procede a illustrare con idoneo grado di dettaglio le intenzioni strategiche del management relative alle strategie competitive dell'impresa; i risultati attesi nell'orizzonte di piano nell'ipotesi della compiuta realizzazione di esso; le principali azioni destinate a colmare il gap esistente fra strategia operante e intenzioni strategiche» (Mazzola, 2013, p. 11)

FOCUS

Il piano industriale

ELEMENTI QUALITATIVI

- Caratteristiche della strategia (attuale/futura)
- Azioni realizzate e relazioni causa=effetto collegate
- Performance aziendali

ELEMENTI QUANTITATIVI

- Elementi d'ambiente

Possibili evoluzioni di alcuni parametri ambientali (andamento della domanda) che definiscono i più probabili scenari

- Elementi d'impresa

Proiezioni economico finanziarie e misure di performance economica che realizzarsi in relazione alle HP del piano

FOCUS

Il piano industriale

Il piano industriale è uno strumento utile per:

- Il **management**, in quanto chiarisce il contenuto della strategia adottata e le azioni che dovranno essere messe in atto per poterla raggiungere;
- I **componenti del CdA**, al fine di poter svolgere al meglio il loro ruolo strategico, di controllo e di networking;
- **L'impresa**, per ottenere le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati; altresì le **società quotate**, per raggiungere il consenso del mercato finanziario e degli investitori istituzionali alla strategia intrapresa. (Mazzola, 2013)

FOCUS

Il piano industriale

STRUTTURA

- STRATEGIA (ATTUALE O REALIZZATA)
- FABBISOGNO O OPPORTUNITA' DI UN SUO RINNOVAMENTO
- PROGETTO STRATEGICO E PRINCIPALI RISULTATI ATTESI
- AZIONI REALIZZATIVE
- PROSPETTIVE ECONOMICO-FINANZIARIE E HP SOTTOSTANTI

Il piano strategico

Esempio

Sommario

PREMESSE

1. Executive Summary
2. Introduzione
 - Disclaimer di Riservatezza
 - Obiettivi del documento

PARTE I: Condizioni economiche e sociali

3. Lo scenario di riferimento
 - Il quadro economico e sociale ...

PARTE II: La costituzione di XXX

4. La nascita
5. Il processo di costituzione XXX

PARTE III: Prospettive e scenari

6. Temi di Intervento
 - La Vision
 - La Mission
 - Le funzioni
7. Obiettivi e Strumenti
 - Obiettivi di Breve periodo
 - Obiettivi di medio-lungo periodo
 - Strumenti e Opportunità

3	} EXECUTIVE SUMMARY	
3		
15	} INTRODUZIONE	
15		Descrizione obiettivi
16		
20	} PARTE I: CONDIZIONI ECONOMICHE E SOCIALI	
20		Analisi dello scenario di riferimento
27		
40	} PARTE II: LA COSTITUZIONE DELL'AZIENDA	
40		Analisi del contesto aziendale
70		Analisi del contesto giuridico di riferimento
124	} PARTE III: PROSPETTIVE E SCENARI	
128		Analisi dei temi d'intervento
128		Vision, Mission e Funzioni
131		Obiettivi di breve e medio-lungo periodo
131		Strumenti e Opportunità
135		
137		
141		
150		

Il piano strategico

Esempio

1. Executive summary

Breve descrizione della struttura aziendale, descrizione mission, vision e value. Descrizione delle principali attività e valori chiave aziendali.

2. Introduzione

- Disclaimer di Riservatezza
- Obiettivi documento

RISERVATEZZA

Nel presente testo sono contenute informazioni che per propria natura e fino all'approvazione ufficiale, vanno considerate come soggette ad un regime di riservatezza.

Chiunque riceva il presente documento si impegna a garantire che tale riservatezza venga rispettata, sia con riferimento alle informazioni contenute nel testo, sia con riferimento ad ulteriori informazioni che potranno emergere da eventuali futuri incontri di presentazione.....

OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Si costituirà mediante un processo di fusione tra

La costituzione mediante fusione implica che il costituendo XX subentrerà in tutti i rapporti attivi e passivi di XX XX XX, andando a definire uno dei soggetti più rilevanti all'internopotrà gestire e implementare le proprie scelte di politica economica ed industriale.

Il piano industriale

Esempio

Piano Industriale 2015 -2035 di Alfa

SOMMARIO

EXECUTIVE SUMMARY	1
IL PROGETTO	3
PREMESSA	5
L'ANALISI DEL CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO	6
IL PROGETTO	9
ASSUMPTIONS	10
RICAVI E ALTRI RICAVI	17
COSTI	19
COPERTURA FINANZIARIA E SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DELL'INVESTIMENTO	23
VALORI PREVISIONALI	25

Il piano industriale

Esempio

Descrizione Progetto

IL PROGETTO

La xxx nel proprio modello operativo garantirà il mantenimento di x assicurando la sostenibilità della iniziativa economica e finanziaria con il *piano industriale* tanto da reinvestire...i ricavi derivanti dallo sviluppo del progetto XX.

PREMESSA

Il presente studio è stato elaborato per analizzare le **concrete possibilità di realizzare la seconda fase dei lavori di infrastrutturazione**

Il piano industriale

Esempio

L'ANALISI DEL CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

L'Italia è il primo produttore di nel segmento dei... del quale detiene circa il 10% del mercato globale. E' la terza destinazione fra i turisti europei, e la seconda fra i non europei.

IL PROGETTO

Il presente piano include il completamento dei lavori di Fase A, finalizzata a garantire la piena operatività dell'esistente. Si ipotizza di completare tale fase entro il XX XX con ulteriori.....di investimento, finanziato da.....

Tabella - Piano degli investimenti

COSTI		2016	2017	2018	2019	TOT
Fase 1						122.000
Fase 2						235.000
TOTALE INVESTIMENTI						500.000

ASSUMPTION

Il piano include la previsione di chiusura dell'esercizio X, basata su dati parziali aggiornati al XX, nonché il progressivo rimborso della posizione debitorie della società, che include sia il debito residuo verso Banche sia i debiti verso fornitori. Si presume un incremento in ragione del 2% per anno delle tariffe

RICAVI

La valutazione dei ricavi di gestione prodotti dalla attività, è stata effettuata in funzione delle diverse tipologie di servizi presenti.....

Tabella – Ipotesi di piano

	Totale	Contratti annuali	Contratti stagionali	Contratti mensili	
Ipotesi 1					
Ipotesi 2	1000%	40%	30%	30%	

Il piano industriale

Esempio

COPERTURA FINANZIARIA

La copertura finanziaria del progetto è pienamente assicurata attraverso un modello 75/25:

- 75% di capitale di debito
- 25% di autofinanziamento

Tabella – Copertura finanziaria

Fonti		Impieghi	
Debito bancario		Realizzazione infrastruttura	
Altre....			
Altre....			
TOTALE		TOTALE	

SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DELL'INVESTIMENTO

I risultati del piano finanziario mostrano una totale copertura del fabbisogno finanziario, ma anche la capacità del progetto di generare nel tempo un costante surplus annuale

PIANI STRATEGICI e/o INDUSTRIALI: CASI

CDP

Piano strategico 2022-2024: https://www.cdp.it/sitointernet/it/piano_strategico.page

Fincantieri

Illustrazione Piano industriale 2023-2027: <https://www.fincantieri.com/globalassets/comunicati-stampa/price-sensitive/2023/fincantieri-illustrazione-piano-industriale-2023-2027.pdf>

Comunicato stampa: <https://www.fincantieri.com/globalassets/comunicati-stampa/price-sensitive/2022/fincantieri-consiglio-di-amministrazione-approva-il-piano-industriale-2023---2027.pdf>

Piano di sostenibilità: https://www.fincantieri.com/globalassets/sostenibilita2/piano-di-sostenibilita/pdf/fincantieri_piano-di-sostenibilita-2023-2027.pdf

Il Sole24Ore

<https://www.gruppo24ore.ilssole24ore.com/media/4544/cs-piano-2023-2026.pdf>