



Il Piano Finanziario: l'iter operativo per la formulazione di un documento economico e finanziario robusto

Nell'articolo "L'effetto del Covid sulle PMI e la pianificazione con l'analisi SWOT", pubblicato sul precedente numero, avevamo approfondito quanto possa essere fondamentale la formulazione di un Business Plan triennale sul periodo 2021-2023 per iniziare a comprendere l'impatto delle scelte finanziarie adottate e per guidare l'imprenditore su quelle ancora da adottare a fronte dell'attuale contesto di crisi.

Il contributo si era concentrato sulla elaborazione di attenta e approfondita analisi della situazione attuale e prospettica dell'azienda attraverso la SWOT analysis, da svolgere coinvolgendo tutte le risorse aziendali, al fine di disporre del più ampio spettro possibile di soluzioni e punti di vista e formulare delle strategie di azioni efficaci e performanti. In questa occasione affronteremo, invece, le modalità di sistematizzazione delle evidenze identificate con l'analisi SWOT, perché siano impiegate nello sviluppo del business plan.

PIANO D'AZIONE ED OBIETTIVI

⇒

La pianificazione finanziaria può risultare uno strumento sterile, se sviluppata su un orizzonte pluriennale, se non è effettivamente ancorata alle decisioni strategiche dell'azienda per il medio periodo.

⇒

Occorre considerare e valutare attentamente le azioni che dovranno condurre l'azienda verso gli obiettivi di medio e lungo termine.

SWOT ANALYSIS

⇒

L'identificazione dei differenziali di assetto e delle opportunità di sviluppo strategiche e operative rappresenta il primo passo per una pianificazione ragionevole e robusta.

⇒

Tale attività deve rappresentare in modo semplice e diretto gli spazi di sviluppo e le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi da perseguire.

IL NUOVO ASSETTO E GLI INVESTIMENTI NECESSARI

⇒

Al fine di sviluppare un piano attendibile è necessario anzitutto disegnare l'assetto che dovrà caratterizzare l'impresa nel medio periodo, focalizzandosi sui principali investimenti che dovranno essere sviluppati per ottenere quell'assetto.

⇒

Il professionista dovrà affiancare l'impresa e accompagnare il management nella formulazione di un piano di investimenti preciso e quantificabile.

ORGANIZZARE IL DOCUMENTO ECONOMICO E FINANZIARIO

⇒

L'attività del pianificatore deve essere quella di porre le giuste domande anzitutto in fase preventiva, quando cioè si chiede di formulare previsioni e simulazioni circa gli impatti economici e finanziari delle scelte intraprese.

⇒

Le variabili chiave oggetto della pianificazione devono essere relative ai ricavi, al costo del venduto, ai costi generali e agli investimenti sia in beni durevoli sia in capitale circolante.

SVILUPPARE L'ANALISI DI SCENARIO

⇒

Una volta identificati i necessari investimenti, intesi sia come scelte operative, che ovviamente come impegni finanziari da assumere. Sarà necessario sviluppare delle simulazioni finalizzate a verificare la sostenibilità degli investimenti.

⇒

È opportuno che il pianificatore sviluppi almeno uno scenario peggiorativo (worst scenario) per verificare la tenuta dell'azienda al verificarsi di condizioni avverse.

PIANO DI AZIONE

Le opzioni di sviluppo realizzabili

Per sottolineare l'enfasi che si pone sullo sviluppo di un piano strategico e non solo di una pianificazione finanziaria, intesa come un esercizio meramente numerico, è ancora utile richiamare un documento non certo recente, in quanto risalente al 1980, di Gluck, Kaufman e Wallek⁽¹⁾: "La pura e semplice pianificazione ha perso gran parte del suo fascino: i pianificatori si sono trasformati tutti in strateghi".

⁽¹⁾"Strategic management for competitive advantage", FW Gluck, SP Kaufman, AS Wallek - 1980 - Harvard Business School Publishing

Tutto ciò può aver appannato il concetto di strategia, ma è anche servito a spostare l'ottica dei dirigenti dai tecnicismi del processo di pianificazione ai problemi concreti che influiscono sul successo di lungo periodo delle loro organizzazioni.

Mai come ora, **di fronte a questa crisi economica, così profonda in quanto derivante da una crisi sanitaria e sociale che impatterà sui comportamenti dei consumatori oggi e negli anni a venire**, occorre sviluppare una pianificazione che rifletta attentamente non solo sul "come" ma, soprattutto, sul "perché" e che sul "cosa" pianificare.

Proprio per questo motivo nel precedente articolo di R-Evoluzione abbiamo approcciato il tema, sottolineando lo strumento della SWOT analysis, per riprendere uno degli aspetti dell'analisi strategica, suggerendo di accompagnare le imprese in una disamina attenta e strutturata della situazione attuale e della possibile evoluzione futura del proprio business.

Soltanto dopo quel tipo di analisi potremo affrontare in modo più operativo le modalità di costruzione della pianificazione pluriennale, considerando sia la quantificazione delle variabili che l'elemento dell'incertezza strategica.

Valutare l'impatto dei progetti di sviluppo

Non tutti gli investimenti sono uguali, e in particolar modo, quando si strutturano investimenti strategici è necessario ponderare attentamente i risultati futuri che l'azienda potrà e dovrà realizzare per rilanciare il proprio business e recuperare o rafforzare le condizioni per la propria sostenibilità.

Gli investimenti possono riguardare le seguenti direttrici:

- .. investimenti in assetto produttivo come nuove tecnologie o ridisegno del layout produttivo;
- .. investimenti in assetto commerciale come lo sviluppo della rete vendita o l'ingresso in nuovi canali distributivi (E-commerce, GDO, rete diretta, franchising, ecc.);

- .. investimenti in ricerca e sviluppo che possono riguardare sia il lancio di nuovi prodotti che lo studio di nuovi processi produttivi;
- .. investimenti in competenze specifiche, intese sia come formazione specializzata di risorse interne sia come l'assunzione di nuove figure all'interno dell'azienda;
- .. investimenti nello sviluppo del brand, come campagne pubblicitarie ad-hoc, sviluppo di eventi e modifica degli strumenti di comunicazione aziendale finalizzate al riposizionamento dell'azienda sul mercato.

A seconda del tipo di investimenti che l'impresa intende realizzare, per rinnovare o adeguare il proprio assetto, ci saranno diversi impatti in termini di variabili economiche e finanziarie che il pianificatore dovrà prendere in considerazione, come schematizzato nella seguente tabella.

Sulla base degli impatti e dei risultati operativi pianificati sarà quindi necessario verificare la capacità di rimborsare i debiti bancari contratti ed eventualmente valutare se accenderne di nuovi, in coerenza con le dinamiche di generazione dei flussi finanziari che l'azienda, nella sua nuova configurazione, dovrà produrre.

IL MODUS OPERANDI DEL PIANIFICATORE

Fare le giuste domande

La capacità del pianificatore non può certamente travalicare le competenze aziendalistiche e contabili che lo caratterizzano. **Il professionista che sviluppa un piano, non deve certo formulare le ipotesi di spesa né le ipotesi di evoluzione dei ricavi, in quanto non può avere le competenze tecniche specifiche che sono proprie delle risorse umane dell'azienda.**

L'attività attenta e puntuale del pianificatore deve essere, invece, quella di porre le giuste domande innanzitutto in fase preventiva, quando cioè si chiede di formulare previsioni e si richiedono simulazioni circa gli impatti operativi delle scelte aziendali, come ad esempio l'impatto sui tempi di ciclo produttivo.

In secondo luogo, è necessario che le informazioni ricevute siano ponderate e verificate con la giusta prudenza ricercando conferme esterne provenienti, ad esempio, dai risultati dei concorrenti o da ricerche di mercato. Ogni azienda poi, salvo brusche variazioni di rotta, mantiene sempre un determinato indirizzo ed è pertanto poco credibile una variazione esponenziale dei risultati nel breve periodo.

Qualora il pianificatore identificasse delle incoerenze di trend negli anni di piano, dovrebbe certamente verificare approfonditamente le ipotesi prima di confermare le previsioni sviluppate dall'azienda.

Poniamo l'esempio che, dal piano, nell'anno 202(X) le spese generali ammontino al 9% dei ricavi di vendita per poi passare ad un'incidenza del 2% nell'anno 202(X+1). Tale importante scostamento necessiterebbe sicuramente di una verifica approfondita circa le previ-

sioni relative ai ricavi e, soprattutto, all'eventualità che siano sottostimate le spese generali a fronte di un incremento importante dei volumi di attività.

AFFRONTARE L'INCERTEZZA

Elaborare più scenari

Un ultimo essenziale elemento di affidabilità del piano concerne nella verifica dei risultati che si otterrebbero in scenari alternativi a quello pianificato.

Al riguardo è sempre opportuno che il pianificatore, oltre allo scenario di base redatto sulla base delle ipotesi fornite dall'azienda e verificate, sviluppi almeno uno scenario peggiorativo (worst scenario).

L'analisi di scenario consiste in una simulazione nella quale sono variate, in ottica peggiorativa, alcune variabili sensibili simultaneamente.

Tipicamente sono soggette ad analisi di scenario le variabili più sensibili di variazione, ossia:

- .. l'andamento dei ricavi;
- .. l'incidenza del costo del venduto;
- .. l'oscillazione delle rimanenze di magazzino.

Oltre a quelle elencate è possibile sviluppare simulazioni variando le ipotesi relative, ad esempio, ai tassi di interesse o ai tempi di incasso dei crediti commerciali.

Una volta sviluppato lo scenario peggiorativo sarà possibile valutare l'effettiva rischiosità del piano per quella che è l'attuale struttura aziendale.

Se al variare anche lieve delle grandezze pianificate l'azienda subisse importanti peggioramenti nei risultati prospettici il piano si rivelerebbe certamente rischioso.

Se, al contrario, l'azienda mantenesse dei risultati comunque sostenibili il piano risulterebbe più sicuro e validamente testato.

In ogni caso sviluppare l'analisi di scenario può produrre ancora più consapevolezza circa il percorso intrapreso dall'azienda, i rischi da esso derivanti e le possibili azioni correttive da mettere in campo in corso d'opera. Nel prossimo articolo, concluderemo il tema della pianificazione riportando un esempio pratico operativo di business plan. In particolare, ci concentreremo sui meccanismi di verifica delle ipotesi, redazione e test del piano finanziario.

Tabella

Relazioni tra investimenti e variabili di piano

Investimenti	Impatti sul capitale fisso	Impatti sul reddito operativo	Impatti sul capitale circolare
Assetto produttivo (nuove tecnologie o del layout produttivo).	Incremento delle immobilizzazioni materiali, in particolare, di attrezzature, impianti e macchinari.	<ul style="list-style-type: none"> • Recupero di efficienza in termini di costo del venduto come: <ul style="list-style-type: none"> .. minor impiego di materia prima; .. maggiore efficienza nei tempi di ciclo. 	Possibile recupero di efficienza nella gestione delle rimanenze: riduzione delle rimanenze normali.
Assetto commerciale, sviluppo rete vendita, ingresso in nuovi canali (E-commerce, GDO, rete diretta, franchising, ecc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento delle immobilizzazioni immateriali: <ul style="list-style-type: none"> .. acquisto/sviluppo software; .. ecc. 2. Incremento delle immobilizzazioni materiali: <ul style="list-style-type: none"> .. acquisto nuovi punti vendita/centri di distribuzione; .. acquisto di sistemi di logistica integrata; .. acquisto di automezzi per la distribuzione diretta delle merci; .. ecc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impatto sui ricavi di vendita per lo sviluppo di nuovi canali di distribuzione e/o per il rafforzamento delle strutture esistenti. 2. Incremento dei costi del personale per la gestione dei nuovi canali in area: <ul style="list-style-type: none"> .. marketing; .. logistica; .. ecc. 3. Incremento dei costi per: <ul style="list-style-type: none"> .. servizi pubblicitari; .. provvigioni a intermediari; .. affitti/leasing strutture distributive o logistiche; .. ecc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibile incremento del magazzino per gli approvvigionamenti e la distribuzione verso nuovi canali di vendita. 2. Impatto sui tempi medi di incasso per effetto del nuovo mix di canale di vendita, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> .. E-commerce (incasso immediato); .. GDO (incasso differito).

Tabella (segue)

Investimenti	Impatti sul capitale fisso	Impatti sul reddito operativo	Impatti sul capitale circolare
Ricerca e sviluppo su nuovi prodotti/processi produttivi.	<ol style="list-style-type: none"> Incremento delle immobilizzazioni immateriali: <ul style="list-style-type: none"> .. sviluppo software; .. sviluppo brevetti/privative industriali. Incremento delle immobilizzazioni materiali: <ul style="list-style-type: none"> .. acquisto di attrezzature tecniche per test e implementazioni su prodotti; .. ecc. 	<ol style="list-style-type: none"> Impatto sui ricavi di vendita per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi. Incremento dei costi del personale per lo sviluppo di nuove aree e l'acquisizione di nuove competenze. Incremento dei tempi di ciclo per test e industrializzazione nuovi prodotti/processi. Incremento dei costi di formazione destinata al personale. Incremento dei costi per servizi per consulenze tecniche scientifiche. 	Possibile incremento delle rimanenze di magazzino per acquisto materiali finalizzati al test e alla sperimentazione per il lancio di nuovi prodotti.
Competenze specifiche, formazione specializzata, assunzione di nuove figure.			
Sviluppo del brand, riposizionamento dell'azienda sul mercato.	<ol style="list-style-type: none"> Incremento delle immobilizzazioni immateriali: <ul style="list-style-type: none"> .. acquisto di brand/licenze distributive, ecc.; .. acquisto/sviluppo software. 	<ol style="list-style-type: none"> Impatto sui ricavi di vendita per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi. Impatto sui prezzi e volumi di vendita per effetto del riposizionamento. Incremento dei costi del personale per lo sviluppo di nuove aree e l'acquisizione di nuove competenze. Incremento dei costi per servizi pubblicitari e per consulenze tecniche finalizzate allo sviluppo del mercato. 	<ol style="list-style-type: none"> Da valutare l'impatto sulle rimanenze di magazzino. Da valutare eventuale impatto in termini di policy del credito nei confronti dei clienti.