

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX

1. STRUTTURA E CARATTERISTICHE DEL PIANO

di Alessandro Danovi

1.1.	Natura, finalità e obiettivi del piano	3
1.2.	Le tipologie del piano industriale	5
1.3.	I destinatari	7
1.4.	Requisiti e contenuti	8
1.5.	Il processo di elaborazione del piano	11
1.6.	Il piano di risanamento	11
1.7.	Letteratura aziendalistica e guide pratiche	12

2. IL PIANO QUALE COMPONENTE DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO

di Patrizia Riva

2.1.	Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili	17
2.2.	Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	18
2.3.	L'adeguatezza degli assetti	20
2.4.	Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo	22
2.5.	Il ruolo degli organi sociali	26

3. PRINCIPI E LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL PIANO

di Paolo Camanzi

3.1.	Introduzione	31
3.2.	L'approccio delle "linee guida alla redazione del business plan" del 2011	32
3.3.	L'approccio dei "principi per la redazione dei piani di risanamento" del 2022	38
3.3.1	Principi generali sul metodo e tecniche per la redazione del piano	38
3.3.2	Principi generali sui contenuti del piano	39
3.3.3	Principi generali sulla forma del piano	40

4. IL QUADRO GENERALE

di Andrea Panizza

4.1.	La presentazione del progetto	45
4.2.	La presentazione dell'azienda	45
4.3.	La situazione di partenza	46
4.3.1	Costituzione e avvicendamenti aziendali	46
4.3.2	<i>Mission</i> e vision aziendale	47
4.3.3	Realizzazioni ed esperienze	47
4.3.4	Dati economico-finanziari	48

5. L'ANALISI DEL BUSINESS

di Andrea Panizza

5.1.	L'analisi del business	51
------	------------------------	----

Sommario

5.1.1	L'analisi dell'attività aziendale	51
5.1.2	L'analisi dei prodotti e servizi	55
5.1.3	L'analisi del settore e del mercato	55
5.2.	L'analisi di <i>benchmarking</i> nel piano industriale	58
5.2.1	Il benchmarking	58
5.2.2	Tipologie e fasi del <i>benchmarking</i>	60
6.	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	
	<i>di Andrea Panizza</i>	
6.1.	Breve cenno sulla nascita della "teoria dell'organizzazione"	67
6.2.	L'organizzazione aziendale tra divisione, economie, e coordinamento	70
6.3.	L'organizzazione e i suoi ambienti	71
6.3.1	L'ambiente nell'approccio tradizionale	71
6.3.2	L'ambiente nell'approccio sistemico	74
6.3.3	L'ambiente nell'approccio reticolare	76
6.3.4	Le dimensioni dell'ambiente	78
6.4.	L'organizzazione e gli attori: razionalità, competenze e motivazione	79
6.4.1	La razionalità degli attori	79
6.4.2	Le competenze e la motivazione degli attori	80
6.4.3	L'Organizzazione: gli attori interni ed esterni	82
6.5.	L'organizzazione e le relazioni economiche, politiche e sociali	83
6.6.	Dall'organizzazione alla struttura organizzativa	84
6.7.	La struttura organizzativa	85
6.7.1	Le Strutture Organizzative Elementari	86
6.7.2	Le Strutture Organizzative Complesse di tipo gerarchico-funzionale.	89
6.7.3	Le Strutture Organizzative Complesse di tipo divisionale	92
6.8.	Il piano del personale (ruoli, mansioni, responsabilità)	94
7.	L'ANALISI TECNICA	
	<i>di Mirco Contri</i>	
7.1.	La riorganizzazione produttiva	99
7.2.	I principali elementi di cambiamento	99
7.3.	Gli investimenti industriali	101
7.4.	Il miglioramento delle <i>performances</i> aziendali	102
7.5.	L'ottimizzazione delle scorte	103
7.6.	I fornitori e i processi di acquisto	105
7.7.	L'innovazione	107

8. LA STRATEGIA FUTURA

di Andrea Panizza

8.1.	Il piano come strumento di pianificazione strategica	111
8.1.1	Pianificazione strategica nella crisi d'impresa	111
8.2.	Strategia aziendale, strategia competitiva e gestione strategica	112
8.3.	La definizione della strategia dell'impresa	114
8.3.1	Valutazioni nella definizione della strategia dell'impresa	116

9. IL PROCESSO DI MARKETING

di Fulvio Fortezza

9.1.	Il processo di marketing: natura, finalità e contenuti	121
9.2.	Le analisi strategiche del marketing	124
9.3.	Il marketing strategico	129
9.3.1	La segmentazione del mercato	129
9.3.2	Il posizionamento del prodotto-brand	131
9.4.	Il marketing operativo	134
9.4.1	Politiche di prodotto (cenni)	134
9.4.2	Politiche di prezzo (cenni)	136
9.4.3	Politiche di distribuzione (cenni)	137
9.4.4	Politiche di comunicazione (cenni)	139

10. LE SPECIFICITÀ DEL MARKETING NELLE IMPRESE MINORI

di Fulvio Fortezza

10.1.	Considerazioni introduttive	145
10.2.	I tratti tipici delle pmi italiane nel loro rapporto con il mercato	145
10.2.1	Cluster A: le Indifferenti	146
10.2.2	Cluster B: le Tecniche	147
10.2.3	Cluster C: le Sensibili	148
10.2.4	Cluster D: le Consapevoli	149
10.3.	Dal marketing della pmi al marketing imprenditoriale	150
10.3.1	Le attività di analisi del mercato	152
10.4.	La pianificazione delle decisioni di mercato	155

11. L'ACTION PLAN

di Andrea Panizza

11.1.	I tempi di attuazione del piano: il ruolo dell'Action plan	159
-------	--	-----

12. L'IMPATTO QUANTITATIVO DELLA STRATEGIA

di Andrea Panizza

12.1.	Il piano economico-finanziario	165
12.2.	Il collegamento con il piano dei conti e il bilancio	166
12.3.	Il sistema informatico aziendale	169

Sommario

12.4.	L'analisi consuntiva economica, finanziaria e patrimoniale	171
12.4.1	I dati storici (<i>actual</i>)	171
12.4.2	Il "cruscotto aziendale"	172
12.5.	I dati dell'anno in corso	174
12.6.	Il processo di simulazione economica, finanziaria e patrimoniale	174
12.6.1	Criteri utilizzati nelle previsioni (<i>assumptions</i>)	175
12.7.	Le relazioni critiche del modello	184

13. L'OUTPUT DEL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

di Paolo Camanzi

13.1.	Introduzione	191
13.2.	Le diverse configurazioni dello stato patrimoniale del piano industriale	199
13.3.	Le diverse configurazioni del conto economico del piano industriale	206
13.4.	La <i>break-even analysis</i>	220
13.5.	La posizione finanziaria netta	223
13.6.	Il quoziente tra la posizione finanziaria netta e il margine operativo lordo	228
13.7.	I margini di solidità	231
13.8.	Le analisi di bilancio	235
13.9.	Gli indici di bilancio	240

14. LA VALUTAZIONE DEI DATI PROSPETTICI

di Alberto Quagli, Paolo Camanzi, Mattia Iotti

14.1.	L'analisi delle informazioni prospettiche	251
14.1.1	L'attendibilità	251
14.1.2	La sostenibilità	252
14.2.	La determinazione del flusso di cassa	253
14.2.1	L'approccio economico e l'approccio finanziario	253
14.2.2	I margini finanziari e il rendiconto finanziario	255
14.3.	La sostenibilità del rimborso del debito	
14.3.1	Indici di sostenibilità del servizio del debito	266
14.3.2	La crescita sostenibile	272
14.3.3	La mitigazione del rischio di non sostenibilità del piano industriale	278
14.3.4	La confrontabilità con i dati storici	285
14.4.	Modelli predittivi dello stato di insolvenza	286
14.4.1	Introduzione	286
14.4.2	Classificazione dei modelli predittivi	291
14.4.3	Lo Z-Score di Altman	310
14.4.4	Lo Z-Score applicato alle Pmi italiane	317
14.4.5	L'EM Score	319

14.5.	Le analisi di sensitività (stress test)	325
14.5.1	Le variabili critiche	326
14.5.2	Gli scenari	331
14.5.3	L'esecuzione delle analisi di sensitività	332
14.5.4	La verifica delle analisi di sensitività	333
15. ESECUZIONE E MONITORAGGIO DEL PIANO		
<i>di Alberto Tron e Alessandro Danovi</i>		
15.1.	Dalla pianificazione alla esecuzione del piano	337
15.2.	La fattibilità del piano quale diretta conseguenza di un corretto processo di esecuzione (<i>deployment</i>)	339
15.3.	Il <i>monitoring</i> di un piano	341
16. OPERAZIONI STRAORDINARIE E PIANI INDUSTRIALI		
<i>di Gilberto Montecchi</i>		
16.1.	Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese	347
16.2.	Operazioni straordinarie e crisi d'impresa	349
16.3.	La pianificazione di un'operazione straordinaria	350
16.4.	La rappresentazione delle operazioni straordinarie nei piani industriali	351
16.4.1	Operazioni straordinarie già realizzate e situazione di partenza	351
16.4.2	Strategia di risanamento ed operazioni straordinarie previste nel piano	352
16.4.3	Operazioni straordinarie <i>in itinere</i> al momento dell'elaborazione del piano	353
16.4.4	Impatto delle operazioni straordinarie sulla parte qualitativa del piano	353
16.4.5	Operazioni straordinarie e parte quantitativa del piano	354
17. PIANO INDUSTRIALE E PROSPETTIVA ESG		
<i>di Andrea Panizza e Patrizia Riva</i>		
17.1.	Introduzione	359
17.2.	Le informazioni non finanziarie nel processo di reporting	360
17.3.	Indicatori non finanziari per la valutazione delle <i>performance</i>	361
17.4.	Le previsioni normative sull'informativa non finanziaria	363
18. IL PIANO DI RISANAMENTO NEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA		
<i>di Bruno Bartoli</i>		
18.1.	Gli accordi di composizione negoziata ex art. 12 e segg. CCII	367
18.1.1	Il Piano nel Concordato semplificato	376
18.2.	Accordi in esecuzione di piani attestati di risanamento (art. 56 CCII)	376

Sommario

18.3.	Accordi di ristrutturazione dei debiti ordinari (artt. 57-59), agevolati (art. 60) e ad efficacia estesa (art. 61) CCII	377
18.4.	Convenzione di moratoria (art. 62 CCII)	379
18.5.	Piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione (artt. 64-bis e 64-ter CCII)	380
18.6.	Procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (artt. 65-83 CCII)	381
18.6.1	Ristrutturazione dei debiti del consumatore (artt. 67-73 CCII)	381
18.6.2	Concordato minore (artt. 74-83 CCII)	381
18.6.3	Liquidazione controllata del sovraindebitato (artt. 268-277 CCII)	381
18.7.	Concordato preventivo in continuità o liquidatorio (art. 84 e segg. CCII)	382
18.8.	Nell'esercizio provvisorio della liquidazione giudiziale (art. 211 CCII)	383

19. IL RUOLO DEL PIANO NELLA VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

di Mattia Iotti

19.1.	Premessa	387
19.2.	I metodi di valutazione degli investimenti	388
19.2.1	I giudizi di convenienza ed il Piano	388
19.2.2	Il processo di valutazione degli investimenti	392
19.2.3	Gli indici di valutazione degli investimenti	395
19.2.4	Valutazioni <i>asset side</i> ed <i>equity side</i>	401
19.2.5	Relazioni tra VAN, DDM e rendimento minimo del capitale	404
19.2.6	Il costo di uso del capitale	406
19.3.	Evoluzioni della teoria della valutazione	414
19.3.1	Il tasso di rendimento interno modificato (MIRR) e la teoria delle opzioni	414
19.3.2	Le tecniche non monetarie	416

20. ESEMPIO DI PIANO INDUSTRIALE

di Stefano Nanni

20.1.	Presentazione del caso Sitma Machinery S.p.A.	421
20.2.	Il piano di Sitma Machinery S.p.A. - anni 2015-2020 (settembre)	422

APPENDICE

577

BIBLIOGRAFIA

579

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX