

## L'IMPORTANZA DEL PIANO INDUSTRIALE NELLA RISOLUZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

L'obiettivo del professionista è il mantenimento della gestione e la sua evoluzione in ipotesi di continuità d'impresa e in ottica di preparazione alla vendita del complesso aziendale (o parte di esso) e per fare ciò il documento di pianificazione strategica rappresenta elemento da impiegare quale supporto del mantenimento della gestione ordinaria garantita dalla curatela e come base informativa per mettere in condizione il potenziale acquirente del compendio aziendale, sì da formulare al meglio, una proposta di acquisto .

La massima libertà d'azione è garantita dalla cessazione delle cariche della precedente governance e quindi da un'imparzialità di vedute (a differenza di quanto avviene nel concordato preventivo), che andrà riscontrata nel personale professionalmente più votato al risanamento ed al ritorno al valore.

Il piano industriale deve avere i seguenti contenuti:

- piano delle vendite: il direttore commerciale dovrà ripristinare la rete di vendita garantendo un fatturato con una buona marginalità;
- piano del personale: il responsabile delle risorse umane dovrà garantire le migliori professionalità secondo i salari ante fallimento, richiamando i lavoratori in CIGS (attivata dal curatore se non richiesta dalla società in bonis);
- piano di produzione: i costi amministrativi e le spese generali dovranno essere le più basse possibile, ma dovranno garantire sempre l'efficienza e le spese di produzione saranno proporzionate alle previsioni delle vendite;
- piano finanziario: è fondamentale che le banche supportino la gestione provvisoria, garantendo costi minimi di gestione e, se necessario, concedendo aperture di credito garantite dalla futura vendibilità dell'azienda.

Il piano industriale permette, quindi, al professionista di ottenere una fotografia sul reale stato di salute dell'impresa, ma anche di analizzare in maniera professionale le cause e le circostanze del dissesto. Nell'esercizio provvisorio, il piano prevede l'evoluzione della gestione nell'ipotesi di ripristino della continuità aziendale, ed a differenza di un "normale" Piano Industriale, è rivolto non più all'imprenditore, ma al potenziale acquirente.

Chiaramente il curatore per primo, ma successivamente anche i creditori, i clienti ed i fornitori, possono beneficiare dell'analisi di questo strumento, soprattutto rapportandolo a precedenti piani dell'azienda in bonis. Trattandosi di un contesto diverso (procedura concorsuale), la configurazione del piano deve essere tesa ad eliminare elementi di dubbio che possano ingenerare perplessità in capo ai potenziali acquirenti.

L'analisi volta ad individuare gli elementi dello sviluppo futuro del business va ricondotta unicamente alle scelte del futuro acquirente, posto che il curatore è solo manager temporaneo e che, conseguentemente, gli obiettivi del Piano Industriale sono rivolti a conservare una continuità di gestione sino al momento della gara di vendita fallimentare.

È ovvio che il contesto in cui viene redatto il piano impone una diversa sensibilità nell'elaborazione dei dati ed una maggiore attenzione alle informazioni, la cui funzione principale è quella di fornire ai potenziali acquirenti gli spunti necessari per individuare le future strategie di business.

È quindi fondamentale la descrizione dell'attività svolta dall'impresa con una definizione precisa dei beni e dei servizi offerti e del loro riposizionamento nel mercato di riferimento, nonché degli elementi rappresentativi dell'appel aziendale, tra cui deve spiccare l'indicazione del portafoglio clienti.

Tale attività, prodromica alla vendita ex art. 107 l.f., avviene sotto lo sguardo vigile e attento del Tribunale, il quale si occupa di tutelare in maniera equilibrata tutti gli interessi in gioco, sia quelli dei creditori, sia quelli di natura pubblicistica, legati alle inevitabili ripercussioni del fallimento.

Quindi, grazie alla supervisione del Tribunale, vengono assicurati tutti gli stakeholders:

- gli istituti di credito, che concedono alla curatela nuova finanza per rilanciare l'impresa;
- i fornitori che permettono la ripresa della necessaria fornitura delle materie prime, garantiti dalla prevedibilità del loro credito;
- i clienti che, rassicurati dal fatto che l'imprenditore (il curatore) è organo del Tribunale, ritornano ad avere fiducia nella governance;
- i lavoratori che si impegnano, ora al massimo, per concorrere al rilancio dell'impresa;
- paradossalmente in questo ultimo ventennio di crisi un'impresa in esercizio provvisorio garantisce la propria clientela per la stabilità delle forniture, rispetto e lealtà delle parti nel contratto, e la rule pubblicistica della governance.

## **IL PIANO INDUSTRIALE NELL'ESERCIZIO PROVVISORIO FALLIMENTARE**

I risultati statistici del Tribunale di Bologna, relativi alla dichiarazione di esercizio provvisorio ex art. 104 l.f., dimostrano come con un corretto utilizzo dell'istituto, si possano ottenere, in tempi brevi, benefici per i creditori al pari di un buon concordato preventivo.

Se la tempestività è elemento fondamentale per la fattibilità o meno di una proposta concordataria, allora il piano industriale funge da strumento d'indagine, imparziale e oggettivo e fornisce informazioni ai professionisti sulle tempistiche di cessione d'azienda, ma anche sull'individuazione delle cause e circostanze del dissesto.

Quindi, alla base dell'operato del curatore, investito, seppure pro-tempore, della gestione aziendale, è fondamentale che vi sia un documento di pianificazione strategica, tale da configurare le attività da porre in essere in relazione alla durata dell'esercizio provvisorio.

## **BUSINESS PLAN E PIANO INDUSTRIALE**

Il business plan è un elaborato che illustra la prevedibile evoluzione di una determinata attività economica o progetto imprenditoriale, in fase di avvio, in fase di sviluppo e quale affiancamento scientifico all'evoluzione ed agli effetti di un'operazione straordinaria.

A seconda del ciclo di vita dell'impresa, tale elaborato, può essere chiamato in modi diversi.

Nella prassi professionale questi due termini, business plan e piano industriale, vengono spesso utilizzati per identificare il medesimo documento. In letteratura, invece, queste due espressioni vengono utilizzate per distinguere il documento da impiegare secondo il contesto gestionale in cui ci si trova.

Concepito originariamente come un documento da redigere in occasioni di start-up (business plan), viene sempre più spesso utilizzato anche come strumento di pianificazione gestionale (piano industriale), impiegato per supportare decisioni di tipo strategico, sia in contesti di normalità gestionale, sia in situazioni di criticità aziendale (piano di risanamento). Il tutto con una duplice valenza:

- interna, per la definizione degli obiettivi e progetti futuri, valutando preventivamente eventuali situazioni di criticità e pianificando di conseguenza le azioni correttive;

-esterna, come mezzo di presentazione dell'azienda e dei suoi obiettivi e progetti di sviluppo futuri.

Tale documento costituisce uno strumento essenziale per la valutazione di fattibilità economico-finanziaria di un progetto d'investimento complesso, come un'iniziativa economica a carattere duraturo o la gestione di una crisi aziendale.

In sintesi, il business plan si sostanzia nell'elaborazione di un documento che descriva il progetto imprenditoriale nel suo complesso, ponendolo in relazione alle dinamiche interne ed esterne dell'impresa. Mediante l'elaborazione di questo documento, si provvede anche all'analisi di altre componenti quali l'impatto dei prodotti/servizi sul mercato ed il loro posizionamento, all'analisi dei competitor, alla definizione delle politiche di marketing, alla definizione della configurazione economica, patrimoniale e finanziaria ottimale.

La qualità con la quale è scritto un business plan può essere determinante ai fini della buona riuscita di un progetto o per evitare di intraprendere percorsi dal "dubbio risultato".

Il piano industriale rappresenta, invece, il documento che illustra le intenzioni strategiche del management relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici, l'evoluzione dei key value driver e dei risultati attesi. È evidente come molti tratti caratterizzanti il contenuto del piano industriale, siano in linea con quelli del business plan; una delle principali differenze, risiede nella componente quantitativa.

Il piano industriale si riferisce tipicamente alla gestione nel suo insieme, pur esprimendo la strategia sia a livello di corporate sia di singola area strategica di affari, mentre il business plan si contestualizza in un più "verticale" ambito di progetto. L'attività svolta dal curatore, in questo contesto gestionale (azienda fallita in presenza di continuità di impresa), è quella di coordinamento finalizzato al mantenimento di una unitarietà che rappresenta elemento imprescindibile per il mantenimento della continuità di gestione dell'impresa fino alla gara di vendita fallimentare e quello della preparazione della vendita del compendio aziendale. Il piano industriale, in questo specifico contesto, dovrà essere orientato alla definizione delle strategie che gli organi della procedura, coadiuvati dal management aziendale, intendono applicare nella gestione del passaggio dalla precedente gestione a quella del futuro acquirente.

Il piano si compone di una parte qualitativa e di una quantitativa. Nella parte qualitativa, vengono descritte informazioni di carattere generale (quali ad esempio la storia dell'azienda, l'evoluzione degli organi sociali, ecc.) ed altre riconducibili alla descrizione del business (analisi dell'attività, del prodotto/servizio e del suo ciclo di vita, del settore in cui opera, ecc. e alla situazione di partenza (analizzando nello specifico anche le cause che hanno portato al fallimento), necessarie per "orientare" la gestione nella sua fase transitoria e per fornire gli elementi sulla base dei quali il potenziale acquirente potrà effettuare le proprie valutazioni.

Tipicamente la parte qualitativa di un business plan si compone di:

- sintesi preliminare (Executive Summary): descrive l'intera iniziativa senza che sia necessario leggere l'intero documento;

- descrizione generale della società: salvo che non si tratti di start-up, essa ha un ruolo primario, solitamente si riportano cenni storici della proponente, la composizione degli organi sociali e i dati di bilancio degli ultimi 2-3 esercizi in sintesi;

- descrizione del prodotto/servizio: è importante dare rilievo ad una precisa descrizione delle qualità specifiche del prodotto/servizio offerto;

- analisi del mercato: è fondamentale per conoscere le potenzialità del progetto imprenditoriale sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta;

- management e organizzazione: occorre dare indicazioni del personale co-involto nelle disposizioni decisionali, la carica ricoperta e le rispettive competenze;
- piano operativo: il suo contenuto deve essere coerente con la fase di vita dell'impresa o del progetto imprenditoriale, nella fase di sviluppo deve illustrare gli investimenti previsti dal progetto e gli interventi per l'implementazione degli investimenti medesimi.

La parte quantitativa invece, è tipicamente composta di:

- piano economico finanziario: rappresenta il fulcro di questa parte del business plan, ed è composto da un conto economico prospettico, ovvero un C.E. predisposto per il periodo che si vuole tracciare, riportante i principali componenti e margini economici dal fatturato al risultato netto, da uno stato patrimoniale prospettico che comprende l'attivo e il passivo dell'azienda, e da un rendiconto finanziario prospettico. È fondamentale la scelta della tipologia della riclassificazione a seconda della finalità del business plan;
- fonti finanziarie di copertura: necessarie nel caso in cui si rediga business plan con finalità esterne.