



ASSOLOMBARDA



IL BUSINESS PLAN. LA STRUTTURA - STATO PATRIMONIALE E CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

UN APPROCCIO PIANIFICATO PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STABILITI

Speaker

Stefania Rossi – Elena Fornara

04-10-2021

Contenuti

- 1. Introduzione e finalità del business plan*
- 2. Dal budget alle proiezioni di conto economico*
- 3. Dal conto economico alle proiezioni di stato patrimoniale*
- 4. Comunicare il Business plan: il Modello di Presentazione Aziendale*

1. INTRODUZIONE E FINALITÀ DEL BUSINESS PLAN

Che cos'è il Business Plan?

Il Business Plan è uno strumento di simulazione della dinamica aziendale proiettata nel medio periodo, costituito da una serie di documenti nei quali è rappresentata l'evoluzione della società in termini quantitativi (previsionale) e qualitativi.

E' uno strumento di pianificazione indispensabile per capire e far capire l'evoluzione della propria azienda.

Riflette le linee strategiche e d'azione che il management intende perseguire.

Il Business Plan è....



...una guida...



...flessibile....



...dinamica!

Il ciclo del Business Plan



Destinatari

Soggetti interni:

*azionisti (soci), alta direzione,
dirigenti, dipendenti...*

*...conoscono l'azienda e sono in
possesso di molte informazioni.*

*(attenzione includere quelle necessarie e a
rappresentarle in maniera corretta)*

Soggetti esterni:

*investitori, finanziatori, fornitori,
clienti, banche dati specializzate,
amministrazioni pubbliche,
fisco...*

...devono “interpretare”.

Durata



Minimo: almeno 2 anni (anno in corso + anno successivo)

Ideale: 3/5 anni, specialmente in presenza di piani di investimento

Le due anime del Business Plan

Qualitativa:

La storia, la mission, le performance degli ultimi anni, le strategie future, piani di sviluppo, gli investimenti

Quantitativa:

Proiezione di conto economico, stato patrimoniale, flussi di cassa.

Principi del Business Plan

Coerenza: rispetto allo storico e nelle relazioni tra le voci

Attendibilità: rispetto ai dati macroeconomici e alle previsioni di settore

Chiarezza: le ipotesi devono essere ben spiegate

La struttura tipica del business plan



521-2280
ordon's
nov8,1m
(503)

**Azienda leader nel
settore CERCA settore in
cui operare**

Eddie Settembrini
LANDROVER jeep, 1959, in
good condition; \$400. Phone
368-2347. dec2,3i (601)

1600, 19
only 5,
year w
722-6693
Evenin
135 Eli
dec4,2i
1967 E
hardtop
Cougar
1966 P

2. DA DOVE PARTIRE

Da dove partire?

Per prima cosa dobbiamo aver sempre presente la distinzione tra 2 diversi livelli:

- **Strategia*:** piano d'azione di lungo termine usato per impostare e coordinare azioni tese al raggiungimento di uno scopo od obiettivo predeterminato.
- **Le leve strategico/operative che possiamo utilizzare (es. digitalizzazione, e-commerce, internazionalizzazione...)**

**E' anche concettualmente efficace la definizione militare: branca dell'arte militare che regola e coordina le varie operazioni belliche in vista dello scopo finale della guerra; in senso più ampio, l'arte o la scienza che ha per scopo l'utilizzazione del potenziale bellico di un paese nel modo più efficace e produttivo ai fini della vittoria.*

Da dove partire?

Poi, prima di definire dove vogliamo andare, dobbiamo capire dove siamo e che rapporti abbiamo con i nostri principali stakeholder, facendo un esercizio normalmente definito «analisi di posizionamento» dell'azienda. Tra gli ambiti sicuramente da considerare abbiamo:

- 1. Mercato**
- 2. Concorrenti**
- 3. Clienti**
- 4. Fornitori**
- 5. Risorse Umane**

Una volta compreso dove siamo e cosa dobbiamo rafforzare/rivedere possiamo utilizzare tutte le leve strategico/operative di cui disponiamo o che possiamo acquisire.

LA SWOT ANALYSIS

SWOT Analysis

(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Matrice SWOT da utilizzare con riferimento

- Alla nostra azienda, ad alcuni suoi prodotti/servizi, ecc.
- Agli attuali concorrenti
- Ai possibili concorrenti futuri
- ...

PUNTI DI FORZA

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

PUNTI DI DEBOLEZZA

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

OPPORTUNITÀ

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

MINACCE

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Risultato atteso

- Capire lo 'status quo'
- Elaborare le proprie prossime mosse strategiche
- Prevedere le prossime possibili mosse dai concorrenti
- ...

SWOT Analysis

(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)



IL POSIZIONAMENTO «CONSAPEVOLE»

Gli step

Raccolta delle informazioni quali-quantitative



Sistematizzazione e riorganizzazione



Analisi di posizionamento per evidenza e raccolta delle esigenze aziendali

Raccolta delle informazioni - Quali principali ambiti?

Mercato

- *Quali sono le linee di business?*
- *In quale stadio di vita si collocano?*
- *Qual è il grado medio di concorrenza su ciascuna linea?*

Concorrenti

- *Qual è la dimensione dei concorrenti?*
- *Quale è il grado di sovrapposizione di offerta con i tuoi concorrenti?*

Clienti

- *Come si suddividono i tuoi clienti per tipologia di richiesta?*
- *Quali sono i tempi medi di incasso?*

Fornitori

- *Quali sono i tempi medi di pagamento?*
- *Come si suddividono i tuoi fornitori per grado di strategicità?*

Risorse umane

- *Come è distribuito il personale nelle diverse aree aziendali?*
- *Come è il rapporto tra organico e carico di lavoro?*
- *I profili professionali sono adeguati?*

Sistematizzazione e riorganizzazione

OBIETTIVO

Leggere le informazioni quali-quantitative sotto diverse chiavi di lettura

Stadi del ciclo di vita del prodotto

Linee di business

Portafoglio prodotti

Impatti del Covid

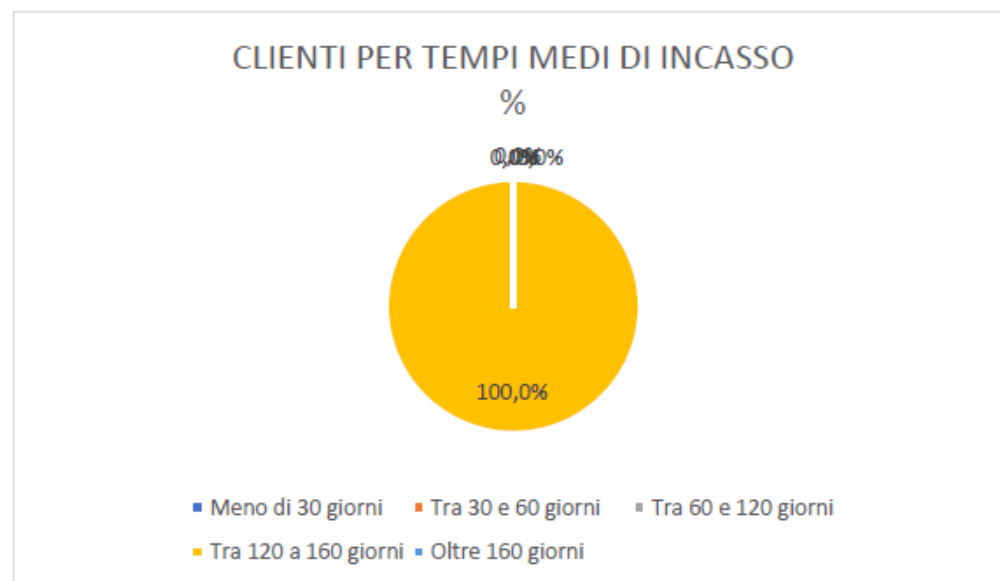
Potere contrattuale

Analisi geografica

Governance e risorse umane

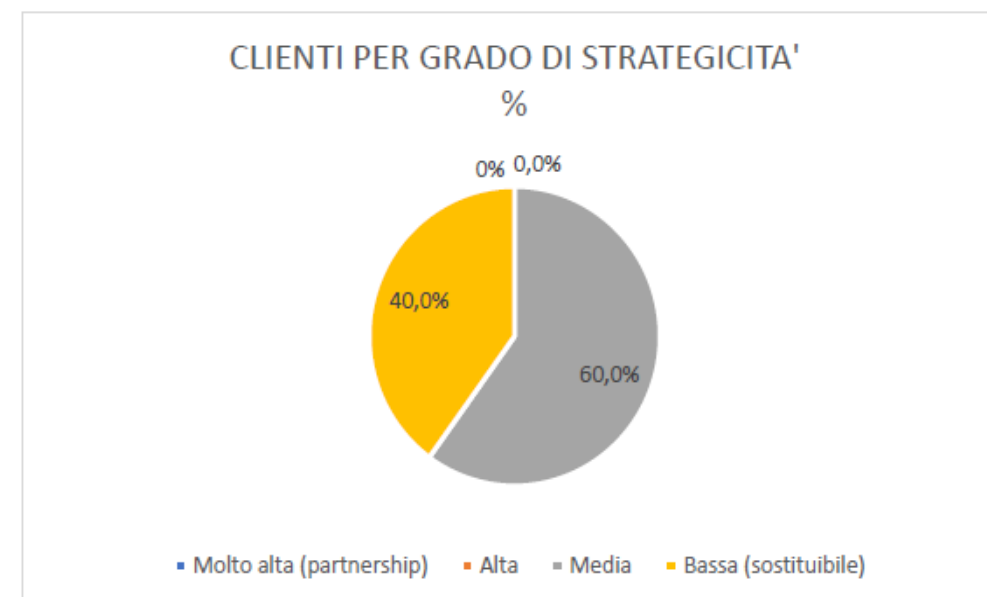
Analisi di posizionamento: il potere contrattuale

Clienti per tempi medi di incasso	%
Meno di 30 giorni	0%
Tra 30 e 60 giorni	0,0%
Tra 60 e 120 giorni	0,0%
Tra 120 a 160 giorni	100,0%
Oltre 160 giorni	0,0%
Tot	100,0%



Rivedere i tempi di pagamento con clienti «sostituibili»?

Clienti per grado di strategicità	%
Molto alta (partnership)	0%
Alta	0,0%
Media	60,0%
Bassa (sostituibile)	40,0%
Tot	100,0%



Analisi di posizionamento: il portafoglio prodotti

FATTURATO ULTIMO ANNO € 2.300.000,00

SUDDIVISIONE PER CONTRIBUTO AL FATTURATO

Potenziale di crescita	Quota di mercato				TOTALE
		Bassa	Media	Alta	
	Alta	€ 1.587.000	€ 0	€ 0	€ 1.587.000
	Media	€ 391.000	€ 0	€ 0	€ 391.000
	Bassa	€ 276.000	€ 46.000	€ 0	€ 322.000
	TOTALE	€ 2.254.000	€ 46.000	€ 0	€ 2.300.000

SUDDIVISIONE PER CONTRIBUTO ALLA MARGINALITA'

Potenziale di crescita	Quota di mercato				TOTALE
		Bassa	Media	Alta	
	Alta	€ 890.100	€ 0	€ 0	€ 890.100
	Media	€ 164.220	€ 0	€ 0	€ 164.220
	Bassa	€ 55.200	€ 27.600	€ 0	€ 82.800
	TOTALE	€ 1.109.520	€ 27.600	€ 0	€ 1.137.120

SUDDIVISIONE PER LINEE DI BUSINESS

Potenziale di crescita	Quota di mercato				TOTALE
		Bassa	Media	Alta	
	Alta	2	0	0	2
	Media	1	0	0	1
	Bassa	1	1	0	2
	TOTALE	4	1	0	5

Analisi di posizionamento: le risorse umane

Suddivisione del costo del personale in funzione del rapporto organico/carichi di lavoro e adeguatezza dei profili professionali

		Rapporto Organico/Carichi di lavoro		
		Sovrastimato	Adeguito	Insufficiente
Adeguatezza profili professionali	Sovrastimata	5%	5%	40%
	Adeguate	5%	0%	5%
	Insufficiente	5%	0%	35%

Numero Insufficiente personale dedicato a quella funzione e con professionalità maggiore a quella richiesta

Devo aumentare numero di risorse dedicate a quella funzione e investire nelle loro competenze!

Numero delle aree in funzione del rapporto organico/carichi di lavoro e adeguatezza dei profili professionali

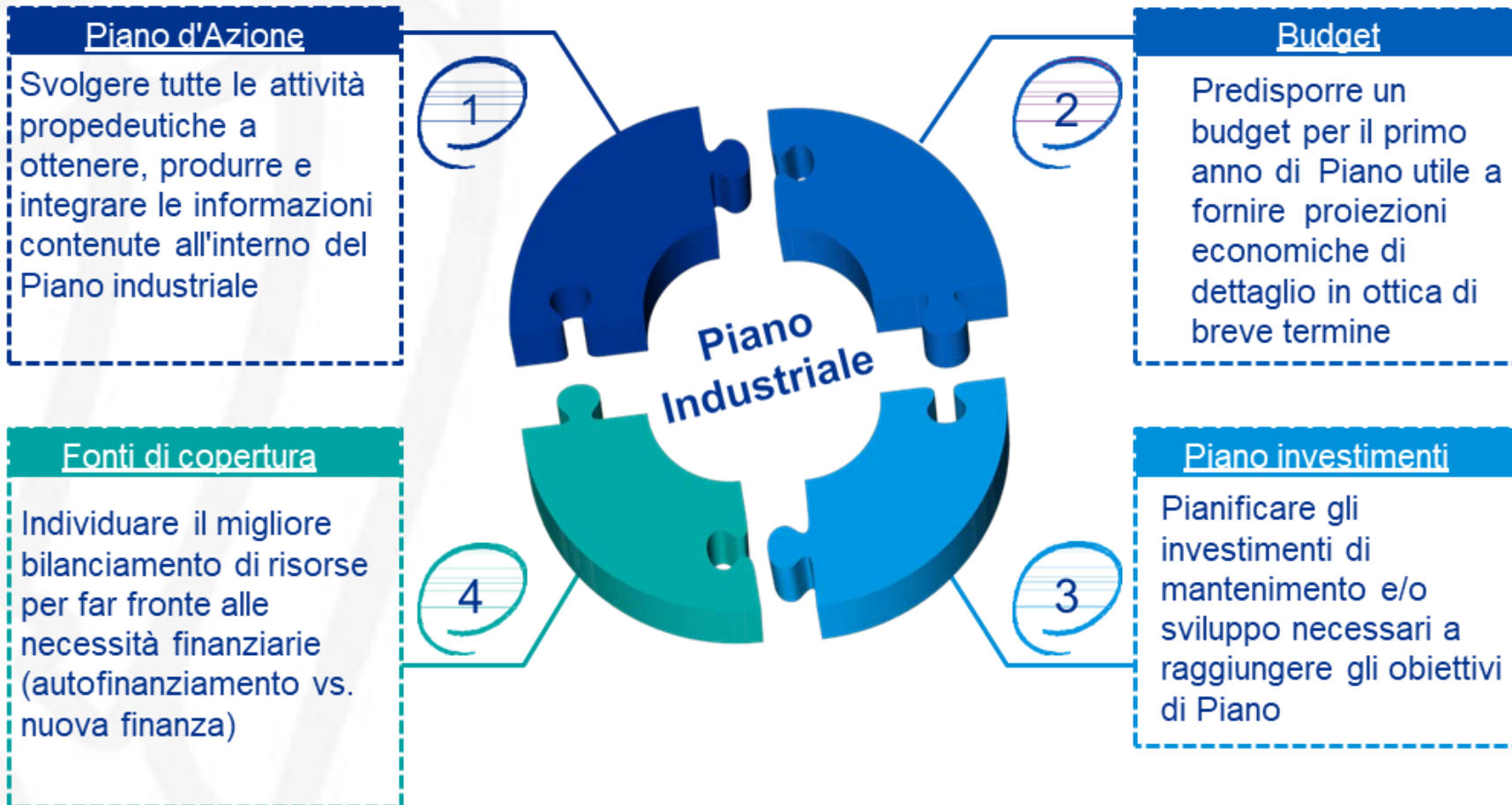
		Rapporto Organico/Carichi di lavoro		
		Sovrastimato	Adeguito	Insufficiente
Adeguatezza profili professionali	Sovrastimata	1	1	1
	Adeguate	1	1	1
	Insufficiente	2	0	1

L'importanza di avere un processo strutturato

- Aiuta a comprendere quali informazioni raccogliere, con quale metodologia e quali competenze sia utile coinvolgere
- Incoraggia la trasparenza e il dialogo tra i responsabili delle diverse funzioni aziendali
- Favorisce il confronto con i professionisti che seguono l'azienda dando loro il «senso della direzione»
- Facilita la definizione di business plan e la comunicazione con il mondo finanziario
- Permette di impostare un sistema di controllo dell'efficacia dei piani e dei risultati che si ottengono
- Rende più esplicita la necessità di momenti di revisione

3. COSTRUIRE IL BUSINESS PLAN

Come approcciare la costruzione del BP



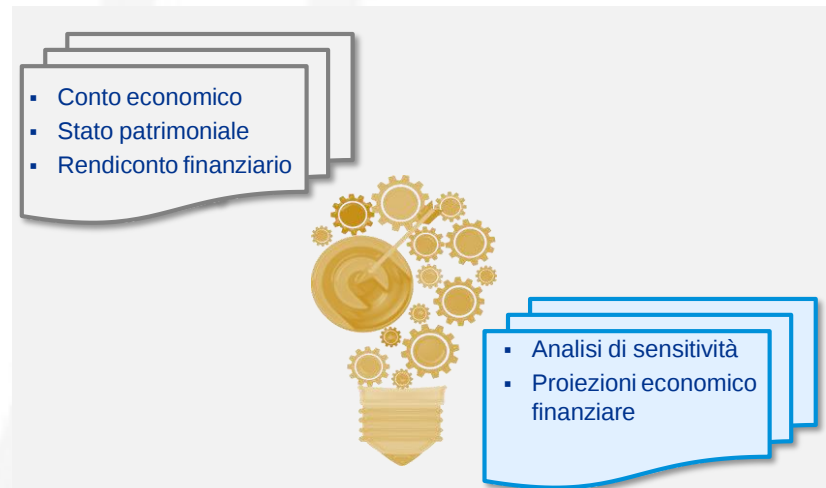
Come approcciare la costruzione del BP: le procedure per definire le assumption



Per definire le assumption necessarie per costruire il BP occorre:

- Analizzare il trend storico e identificare i driver principali
- Verificare la coerenza sia interna che esterna
- Fissare degli obiettivi sia quantitativi che qualitativi
- Essere pronti a modificare le previsioni con un piano rolling e ipotizzare scenari alternativi

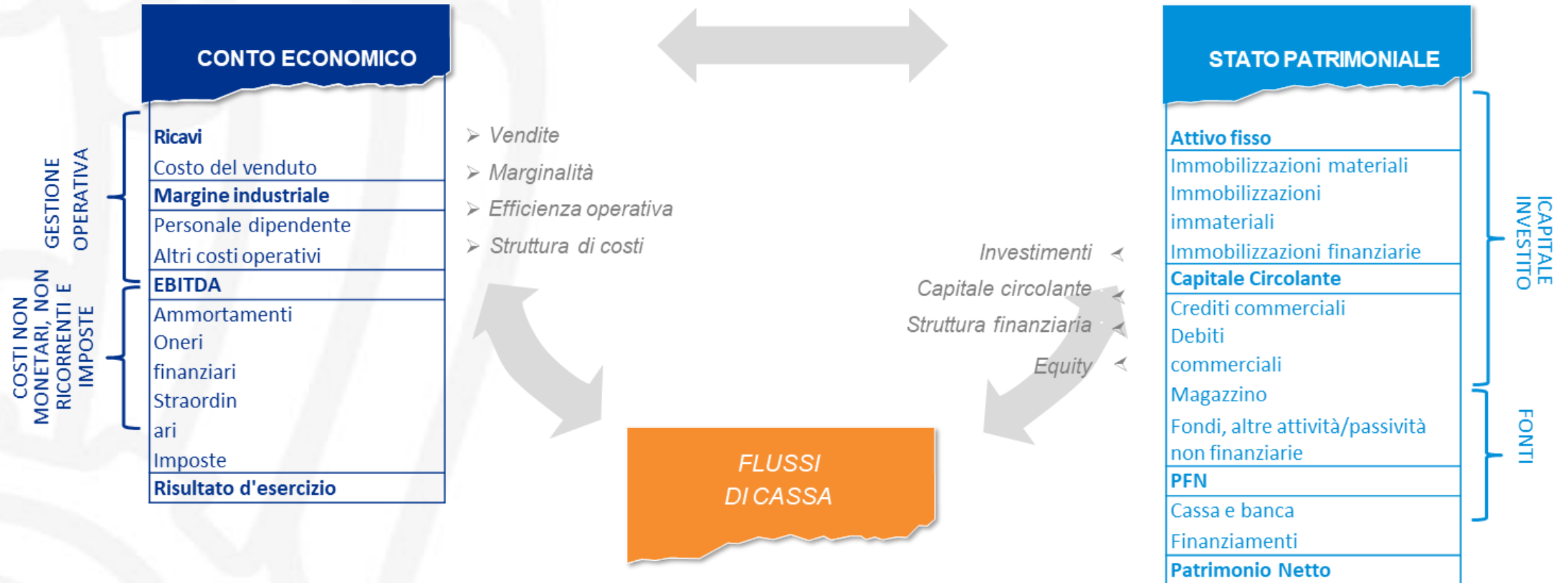
Come approcciare la costruzione del BP: i prospetti



Occorre:

- Garantire la completezza e comprensibilità dei dati
- Favorire la comparabilità anche con i risultati a consuntivo
- Pianificare attività di monitoraggio e costante aggiornamento delle previsioni
- Identificare i margini di scostamento tollerabili dall'azienda grazie sensitivity analysis

Lo schema dei prospetti



La traduzione delle assumption in stime (1/3)



Analisi performance operativa
storica e driver



Obiettivi strategici e assunzioni per supportare lo sviluppo

- ✓ Dopo aver esaminato i KPI e i driver di valore tradurre le assumption in stime su un orizzonte di 3/5 anni
 - Media ultimi anni
 - CAGR
 - Variazione % annua dei ricavi, dei costi
 - Variazione % annua delle spese fisse, generali ed amministrative
 - Redditività percentuale (es. Margine industriale %, EBITDA ed EBIT margin)
 - Stima degli investimenti pianificati di mantenimento/miglioramento
 - Indici di efficienza del capitale circolante: tempi medi di incasso da clienti, pagamento fornitori e rotazione delle giacenze di magazzino
 - Piani di ammortamento dei finanziamenti / ipotesi di utilizzo degli affidamenti bancari, rispetto dei covenant

La traduzione delle assumption in stime (2/3)

Voce	Dettaglio	Costruzione Driver
Ricavi	Vendite per linea di prodotto / servizio	% Variazione annua
Materie prime e servizi	Consumi diretti di produzione per linea di prodotto / servizio (acquisti +/- var. magazzino)	% Incidenza sui ricavi
Costo del personale	Manodopera diretta di produzione Addetti logistica/magazzinaggio Staff amministrativo	Numero FTE* x costo medio (% incremento salariale) <i>* Full Time Equivalent = personale a tempo pieno</i>
Costi variabili	Costi commerciali/Marketing Licenze/Royalties	% incidenza su ricavi
Costi fissi	Affitti/leasing Assicurazioni Consulenze Utenze e pulizie Spese telefoniche e postali Amministratori e sindaci Spese generali	% variazione per inflazione

La traduzione delle assumption in stime (3/3)

Voce	Dettaglio	Costruzione Driver
Attivo fisso	Immobilizzazioni Materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari) Immateriali (marchio, avviamento) Finanziarie (partecipazioni)	Piano ammortamento (cespiti esistenti) Piano investimenti Piano dismissioni Ampliamento/mantenimento della capacità produttiva
Crediti commerciali	Incassi da clienti corrente vs. scaduto	Giorni medi di incasso = $\frac{\text{Crediti vs clienti (al 31/12)}}{\text{Ricavi} \times (1+\text{IVA\% media})} \times 365$ Previsioni di rientro scaduto
Debiti commerciali	Pagamenti fornitori corrente vs. scaduto	Giorni medi di pagamento = $\frac{\text{Debiti vs fornitori (al 31/12)}}{\text{Costi}^* \times (1+\text{IVA\% media})} \times 365$ Accordi di rientro scaduto
Magazzino	Gestione giacenze rotante vs. obsoleto	Giorni medi di rotazione = $\frac{\text{Magazzino (al 31/12)}}{\text{Ricavi} \times (1+\text{IVA\% media})} \times 365$ ^{di} Smobilizzi di stock pianificati
Finanziamenti	Linee a breve termine Mutui a medio lungo termine	% Utilizzo affidamenti Rate di rimborso (capitale e interessi)

Il Conto Economico: un esempio

€m - FYE Dec 31	Conso								CAGR
	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E	YYE - yyE
Ricavi	380,0	310,5	351,4	382,4	385,4	390,1	395,2	396,4	0,6%
% crescita	2,7%	(18,3%)	13,2%	8,8%	0,8%	1,2%	1,3%	0,3%	
costi industriali	(302,0)	(252,0)	(282,4)	(305,1)	(305,2)	(308,7)	(312,0)	(310,8)	
% ricavi	(79,5%)	(81,2%)	(80,4%)	(79,8%)	(79,2%)	(79,1%)	(79,0%)	(78,4%)	1,3%
marginale industriale	78,0	58,5	69,0	77,3	80,2	81,4	83,2	85,6	
% ricavi	20,5%	18,8%	19,6%	20,2%	20,8%	20,9%	21,0%	21,6%	
lavoro indiretto	(9,2)	(8,2)	(8,2)	(8,7)	(8,5)	(8,6)	(8,3)	(8,1)	
% crescita	9,5%	(10,3%)	(0,6%)	6,1%	(2,3%)	1,2%	(3,5%)	(2,4%)	
% ricavi	(2,4%)	(2,7%)	(2,3%)	(2,3%)	(2,2%)	(2,2%)	(2,1%)	(2,0%)	
CV commerciali	(6,8)	(5,3)	(7,6)	(8,5)	(8,5)	(8,9)	(9,0)	(9,0)	
% ricavi	(1,8%)	(1,7%)	(2,2%)	(2,2%)	(2,2%)	(2,3%)	(2,3%)	(2,3%)	
costi commerciali	(3,8)	(3,0)	(4,8)	(5,4)	(5,6)	(5,7)	(5,8)	(5,8)	
% ricavi	(1,0%)	(1,0%)	(1,4%)	(1,4%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	
spese generale	(8,4)	(7,0)	(9,5)	(10,3)	(10,4)	(10,5)	(10,7)	(10,7)	
% ricavi	(2,2%)	(2,3%)	(2,7%)	(2,7%)	(2,7%)	(2,7%)	(2,7%)	(2,7%)	
spese amministrative	(10,1)	(11,2)	(12,0)	(9,5)	(10,2)	(10,0)	(10,2)	(10,1)	
% ricavi	(2,7%)	(3,6%)	(3,4%)	(2,5%)	(2,6%)	(2,6%)	(2,6%)	(2,5%)	
EBITDA	39,6	23,8	26,9	34,9	36,9	37,7	39,2	41,9	0,8%
% ricavi	10,4%	7,7%	7,7%	9,1%	9,6%	9,7%	9,9%	10,6%	
ammortamenti e accantonamenti	(8,3)	(9,6)	(13,7)	(14,9)	(15,0)	(15,2)	(15,4)	(15,5)	
EBIT	31,4	14,2	13,2	20,0	21,9	22,5	23,8	26,5	(2,4%)
% ricavi	8,3%	4,6%	3,8%	5,2%	5,7%	5,8%	6,0%	6,7%	
proventi/oneri straordinari	1,0	-	2,0	-	-	1,5	-	-	
totale proventi e oneri fin.	(2,7)	(6,9)	(7,3)	(7,0)	(6,4)	(5,8)	(5,3)	(3,4)	
EBT	29,7	7,3	7,9	13,0	15,5	18,2	18,5	23,1	
imposte	(12,2)	(7,4)	(5,9)	(7,3)	(8,0)	(8,7)	(8,8)	(10,0)	
Reddito netto	17,5	(0,1)	2,1	5,7	7,5	9,5	9,7	13,1	

Lo stato patrimoniale : un esempio

€m - FYE Dec 31	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
imm. Immateriali	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
imm. Materiali	200,4	203,0	205,5	207,2	207,4	207,8	207,3	200,2
imm. Finanziarie	1,6	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Tot. immobilizzazioni	374,7	378,8	369,0	358,3	346,2	334,2	321,4	301,9
magazzino	60,7	82,9	89,0	88,6	83,6	84,6	85,5	85,1
DOI	73days	120days	115days	106days	100days	100days	100days	100days
crediti commerciali	55,5	70,6	72,2	68,1	68,6	69,5	70,4	70,6
DSO	53days	83days	75days	65days	65days	65days	65days	65days
debiti commerciali	(29,9)	(25,0)	(28,0)	(30,2)	(30,3)	(30,6)	(30,9)	(30,8)
DPO	(36days)	(36days)	(36days)	(36days)	(36days)	(36days)	(36days)	(36days)
CCN	86,2	128,5	133,2	126,4	122,0	123,4	124,9	124,9
% ricavi	22,7%	41,4%	37,9%	33,1%	31,7%	31,6%	31,6%	31,5%
Altri	0,8	1,8	3,0	4,0	4,9	5,7	6,4	6,4
% of VoP	0,2%	0,6%	0,9%	1,0%	1,3%	1,5%	1,6%	1,6%
TOT CCN	87,0	130,2	136,2	130,4	126,8	129,2	131,3	131,3
% ricavi	22,9%	41,9%	38,8%	34,1%	32,9%	33,1%	33,2%	33,1%
F.di rischi	(9,9)	(9,6)	(9,4)	(9,4)	(9,4)	(9,4)	(9,4)	(9,4)
TFR	(2,4)	(2,2)	(2,0)	(1,8)	(1,6)	(1,4)	(1,2)	(1,0)
Tot. Fondi	(12,3)	(11,8)	(11,3)	(11,1)	(10,9)	(10,7)	(10,5)	(10,3)
% ricavi	(3,2%)	(3,8%)	(3,2%)	(2,9%)	(2,8%)	(2,8%)	(2,7%)	(2,6%)
Capitale investito	449,4	497,2	493,8	477,6	462,1	452,6	442,1	422,8
PN	200,5	201,3	199,8	201,8	202,2	203,5	207,1	208,4
PFN	248,9	295,9	294,0	275,8	259,9	249,1	235,0	214,4
x EBITDA	6,3x	12,4x	10,9x	7,9x	7,0x	6,6x	6,0x	5,1x

Le determinanti dei flussi di cassa

EBITDA	Investimenti	Capitale circolante	Altri flussi
Ricavi prezzi x quantità % crescita di prodotto	Acquisizioni acquisto nuovi impianti e attrezzatura	Crediti clienti tempi d'incasso rientro scaduto	Fondi liquidazione TFR rischi e oneri
Costo del venduto % margine industriale efficienze produttive	Dismissioni cessione immobili non funzionali	Debiti fornitori tempi di pagamento rientro scaduto	Straordinari proventi e oneri non ricorrenti
Personale dipendenti diretti di produzione indiretti di struttura	Partecipazioni cessione immobili non funzionali	Magazzino tempi di rotazione smobilizzo obsoleto	Equity aumento capitale distribuzione dividendi
Altri costi operativi spese commerciali, servizi generali ed amministrativi			Finanziamenti ricorso/rimborso debito linee credito, medio lung

I flussi di cassa: un esempio

€m - FYE Dec 31

	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
EBITDA	39,6	23,8	26,9	34,9	36,9	37,7	39,2	41,9
% ricavi	10,4%	7,7%	7,7%	9,1%	9,6%	9,7%	9,9%	10,6%
imposte	(12,2)	(14,1)	(5,7)	(7,2)	(7,8)	(8,5)	(8,6)	(9,8)
o/w Δ magazzino	14,1	(22,2)	(6,1)	0,4	5,0	(0,9)	(0,9)	0,3
o/w Δ crediti commerciali	(9,9)	(15,2)	(1,6)	4,1	(0,5)	(0,8)	(0,9)	(0,2)
o/w Δ debiti commerciali	(7,6)	(5,0)	3,0	2,2	0,0	0,3	0,3	(0,1)
Δ CCN	(3,4)	(42,3)	(4,7)	6,7	4,4	(1,4)	(1,5)	0,0
% ricavi	(0,9%)	(13,6%)	(1,3%)	1,8%	1,2%	(0,4%)	(0,4%)	0,0%
Δ altre attività e passività	5,2	(4,0)	(1,3)	(1,0)	(0,9)	(0,9)	(0,6)	(0,0)
Δ TOT CCN	1,9	(46,3)	(6,0)	5,8	3,6	(2,3)	(2,1)	0,0
Δ F.di rischi	0,1	(0,5)	(0,6)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)
Δ TFR	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)
Δ Tot. Fondi	(0,1)	(0,7)	(0,8)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Total CapEx	(12,3)	(8,0)	(8,0)	(8,0)	(8,0)	(8,0)	(8,0)	(8,0)
% ricavi	(3,2%)	(2,6%)	(2,3%)	(2,1%)	(2,1%)	(2,1%)	(2,0%)	(2,0%)
FC operativo	16,9	(45,3)	6,5	25,0	24,2	18,4	20,0	23,6
oneri finanziari	(2,7)	(6,9)	(7,3)	(7,0)	(6,4)	(5,8)	(5,3)	(3,4)
rimborso del debito	-	2,0	(6,0)	(8,0)	(4,2)	(4,9)	(4,5)	1,5
FC dopo il rimborso del debito	14,2	(50,2)	(6,8)	10,0	13,6	7,7	10,2	21,7
Credito Soci Incassato	7,8					2,0		
dividendi	(14,7)	(2,0)	(3,0)	(2,0)	(5,0)	(8,0)	(10,0)	(11,0)
Δ PFN	7,3	(52,2)	(9,8)	8,0	8,6	1,7	0,2	10,7

4. COMUNICARE IL BUSINESS PLAN: IL MODELLO DI PRESENTAZIONE AZIENDALE

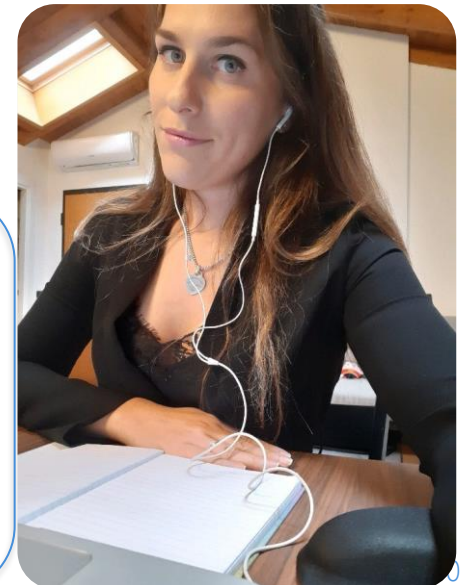
I contenuti



Grazie per l'attenzione!

Elena Fornara
Studio Reboa
elena.fornara@studioreboa.it

Stefania Rossi
Area Credito e Finanza - Assolombarda
stefania.rossi@assolombarda.it





ASSOLOMBARDA