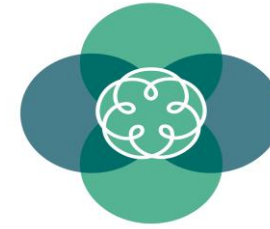




ASSOLOMBARDA



**CENTRO
STUDI
ODCEC
MILANO**

IL BUSINESS PLAN. PRINCIPI DI CONTROLLO E MONITORAGGIO DELL'AVANZAMENTO NEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

IL CONTROLLO DEL BUSINESS PLAN

Speaker

Stefania Rossi – Elena Fornara

11-10-2021

Contenuti

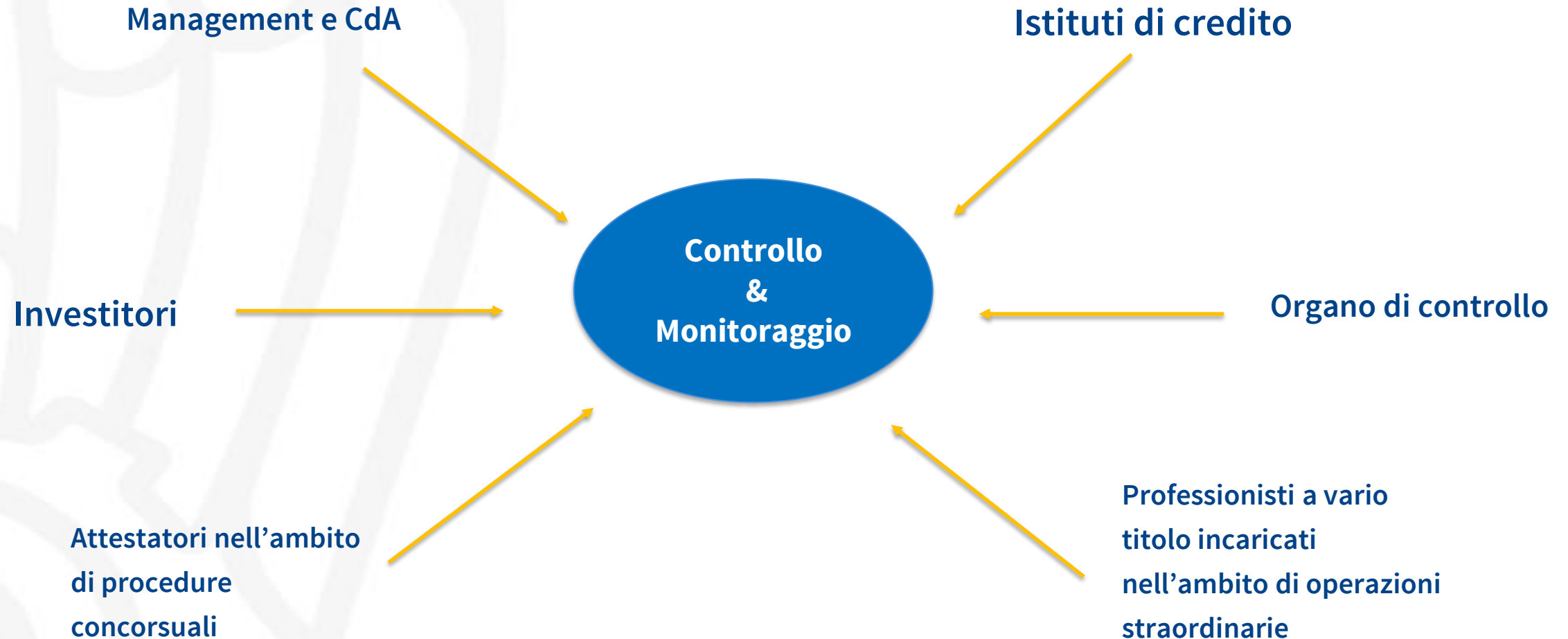
- 1. Il controllo e il monitoraggio: tratti salienti*
- 2. Monitoraggio e gestione degli scostamenti: casi pratici*
- 3. Comunicare il Business plan: il Modello di Presentazione Aziendale*

IL CONTROLLO E IL MONITORAGGIO: TRATTI SALIENTI

Le finalità del Business Plan

- 1** La focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di lungo periodo
- 2** La creazione di una guida per la gestione dell'attività aziendale
- 3** Lo sviluppo di un utile processo di apprendimento
- 4** La preparazione al confronto con il mercato finanziario
- 5** Una migliore definizione de sistema di incentivazione aziendale

Il controllo e il monitoraggio: gli attori



I requisiti del Business Plan

I requisiti minimi che occorre rispettare nella stesura del piano industriale



I requisiti del Business Plan (segue)

1. Attendibilità

Un piano è attendibile se formulato sulla base di ipotesi realistiche e giustificabili e se i risultati previsti sono ragionevolmente conseguibili.

In particolare la fondatezza delle ipotesi va verificata rispetto alle seguenti condizioni:

- Compatibilità con le dinamiche del contesto competitivo
- Confrontabilità con i risultati storici
- Visibilità dei dati previsionali
- Analisi di sensitività

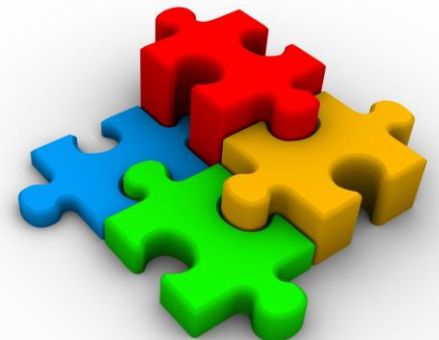


I requisiti del Business Plan (segue)

2. Coerenza interna

Deve essere valutata sotto il profilo de

- *la dimensione interna*: le componenti del piano devono essere tra loro coerenti. Le scelte strategiche devono riflettersi nelle azioni previste e queste ultime devono trovare riscontro nell'andamento dei dati prospettici;
- *la Realizzabilità*: compatibilità delle azioni pianificate con la tempistica proposta e con le risorse (umane, organizzative, produttive e tecnologiche disponibili)



I requisiti del Business Plan (segue)

3. Sostenibilità finanziaria

Deve essere considerata in relazione alla qualità e quantità delle fonti di finanziamento che si intende utilizzare per fronteggiare i fabbisogni correlati alla realizzazione della strategia.

- ✓ i flussi di cassa devono coprire almeno gli assorbimenti di capitale circolante e gli investimenti di sostituzione;
- ✓ il ricorso a ulteriore capitale (di debito o di rischio) dovrebbe essere necessario per finanziare investimenti finalizzati alla crescita.



I requisiti del Business Plan (segue)

3. Sostenibilità finanziaria (segue)

Le dinamiche finanziarie devono essere in grado di supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Deve essere valutata la reperibilità delle fonti di finanziamento sulla base della capacità di indebitamento della società e del suo profilo di rischio

➡ N.B Il piano industriale deve essere sempre redatto *premoney*



L'attività di monitoraggio

Analisi degli scostamenti



Rolling Forecast

Current Year Forecast													Next Year Budget/Forecast	Year Budget/Forecast											
Forecast cyde	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan through Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
January																									
February																									
March																									
April																									
May																									
June																									
July																									
August																									
September																									
October																									
November																									
December																									

Legend

Actual

Forecast

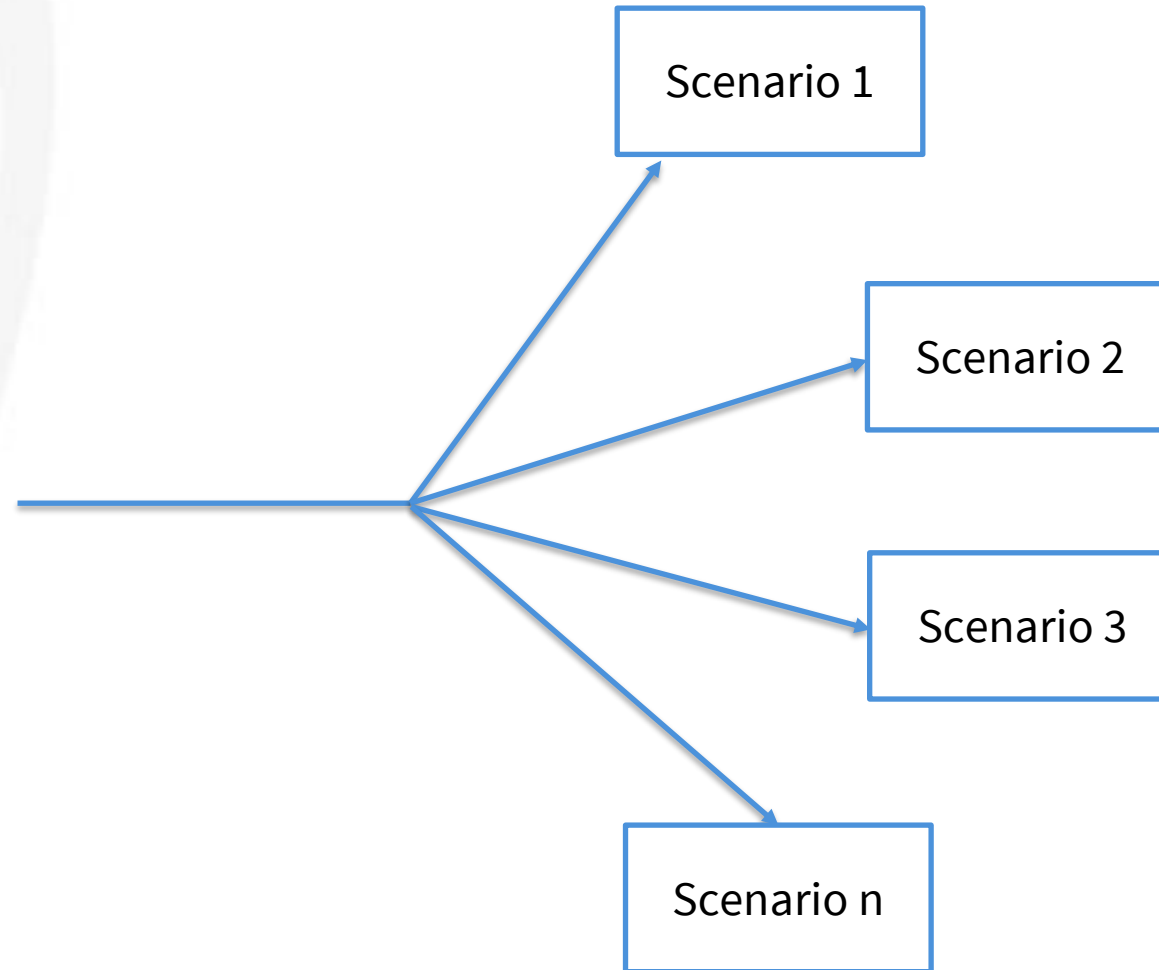
Budget

MONITORAGGIO E GESTIONE DEGLI SCOSTAMENTI: CASI PRATICI

L'importanza degli scenari

Uno, nessuno, centomila...

What if...



«Stress test»

«Esercizi di simulazione volti a misurare la capacità di un'impresa di fronteggiare scenari avversi. In campo finanziario, gli s. t. sono utilizzati dagli intermediari per il governo dei rischi di credito, di mercato, operativi ecc., e dalle autorità di vigilanza come strumento di supervisione. Essi consentono di effettuare valutazioni e stime di una certa attendibilità sulla solidità dei singoli intermediari (finalità microprudenziale) e del sistema finanziario nel suo complesso (finalità macroprudenziale)».*

Per le aziende, fare uno stress test sul proprio piano industriale è utile per capirne la tenuta, ma soprattutto la resilienza dell'azienda stessa e della sua sostenibilità nel tempo al verificarsi di shock esterni. Ad esempio:

- *diminuzione fatturato;*
- *aumento costi;*
- *aumento dei tempi di incasso;*
- *riduzione dei tempi di pagamento;*
- *aumento rotazione tempi magazzino;*
- *riduzione dei debiti finanziari.*

Il ciclo del Business Plan



Aumento materie prime

Azienda soggetta ad oscillazione delle MP, ma è in grado di riversare l'aumento del prezzo sui clienti:

- Aumento del fatturato;
- Utilizzo degli affidamenti a tappo;
- Più investimenti in termini di costo del magazzino



L'azienda è in grado con la propria liquidità a far fronte e a questo shock? Oppure deve ricorrere all'indebitamento a breve con nuove linee di affidamento e/o nuovo finanziamento per acquisto scorte?

Aumento del fatturato e contestuale aumento tempi di pagamento (1/3)

	previsione scenario 1
Tempi medi di incasso	70
Tempi medi di pagamento	100
Tempi medi di rotazione magazzino	70
Ciclo Capitale Circolante	40
Fatturato	8.536.520,00 €
Costi monetari netti	6.890.750,00 €
incidenza costi monetari su fatturato	80,72%
Fabbisogno teorico medio di breve termine	755.150,68 €

Aumento del fatturato e contestuale aumento tempi di pagamento (2/3)

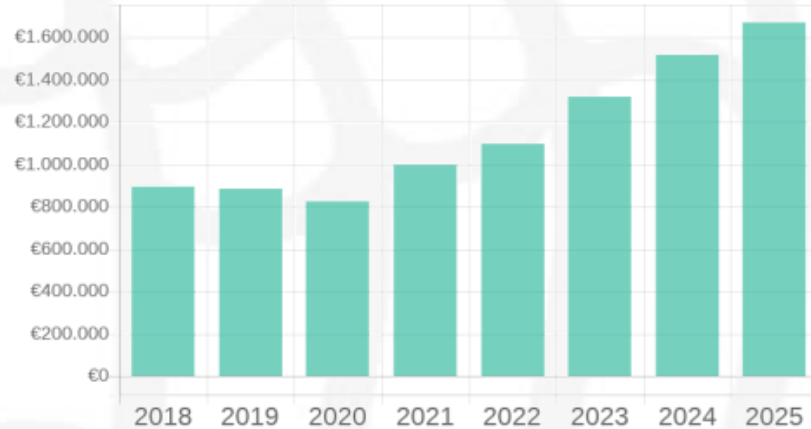
	previsione scenario 1	previsione scenario 2
Tempi medi di incasso	70	100
Tempi medi di pagamento	100	100
Tempi medi di rotazione magazzino	70	70
Ciclo Capitale Circolante	40	70
Fatturato	8.536.520,00 €	9.390.172,00 €
Costi monetari netti	6.890.750,00 €	7.579.825,00 €
incidenza costi monetari su fatturato	80,72%	80,72%
Fabbisogno teorico medio di breve termine	755.150,68 €	1.453.665,07 €

Aumento del fatturato e contestuale aumento tempi di pagamento (3/3)

	previsione scenario 1	previsione scenario 2	previsione scenario 3
Tempi medi di incasso	70	100	100
Tempi medi di pagamento	100	100	100
Tempi medi di rotazione magazzino	70	70	70
Ciclo Capitale Circolante	40	70	70
Fatturato	8.536.520,00 €	9.390.172,00 €	9.390.172,00 €
Costi monetari netti	6.890.750,00 €	7.579.825,00 €	8.451.154,80 €
incidenza costi monetari su fatturato	80,72%	80,72%	90%
Fabbisogno teorico medio di breve termine	755.150,68 €	1.453.665,07 €	1.620.769,41 €

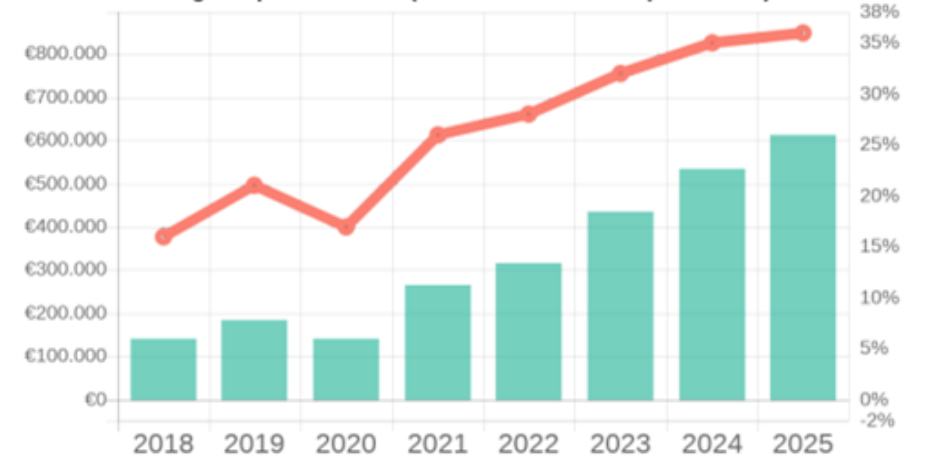
Evoluzione fatturato (1/2)

A.1 - Ricavi vendite e prestazioni (€)

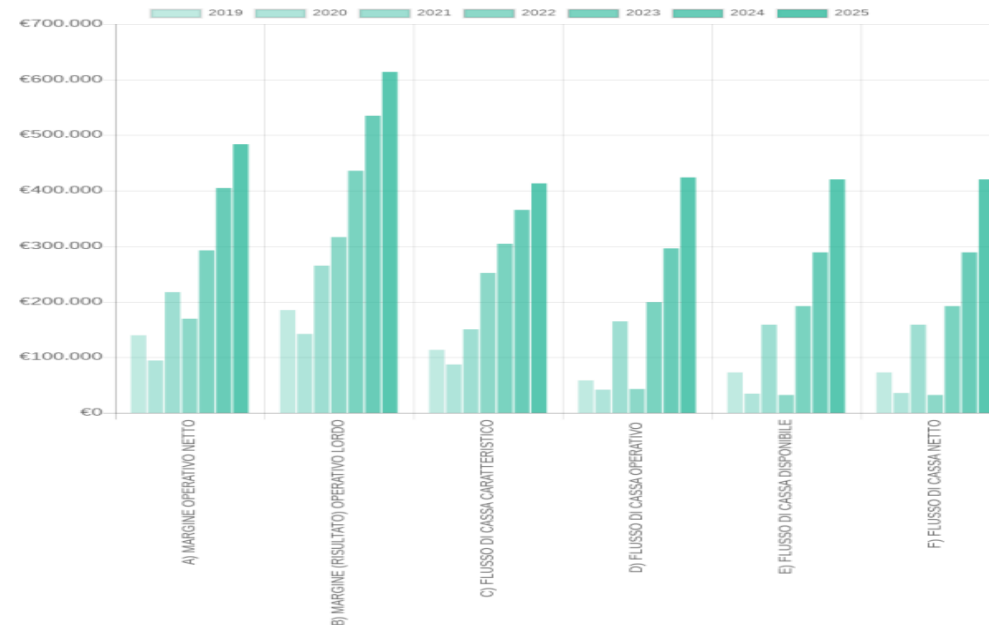


Investimento per aumentare ed efficientare la capacità produttiva

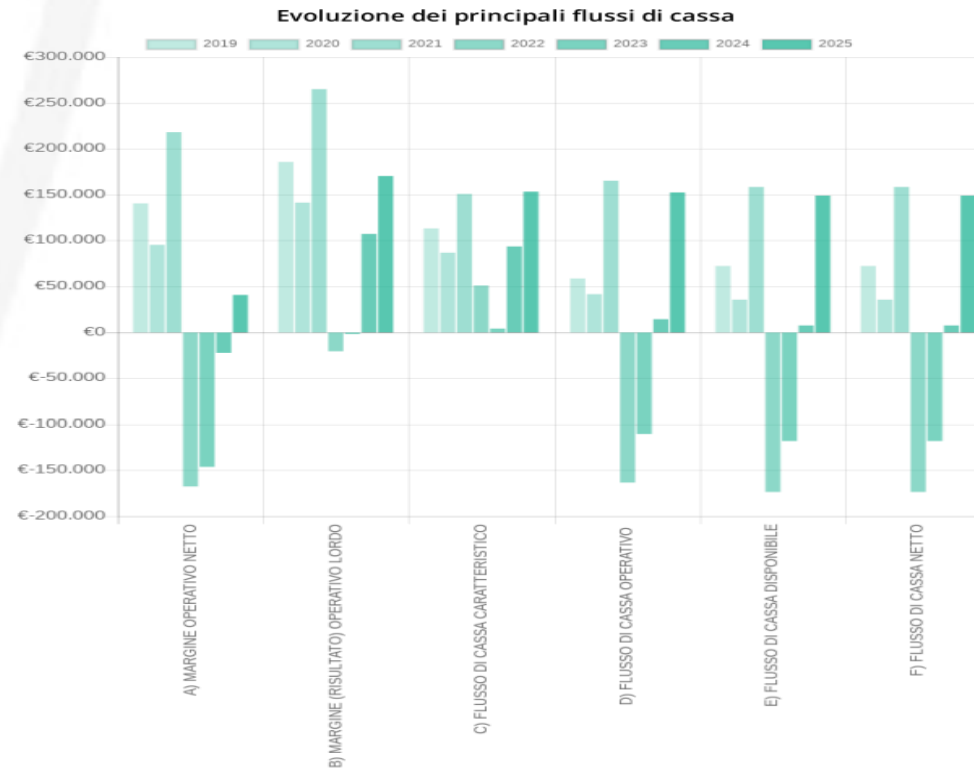
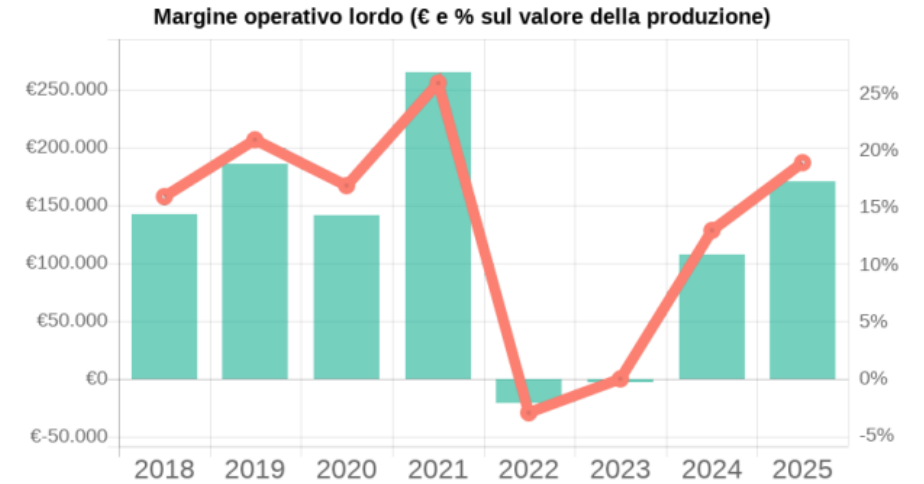
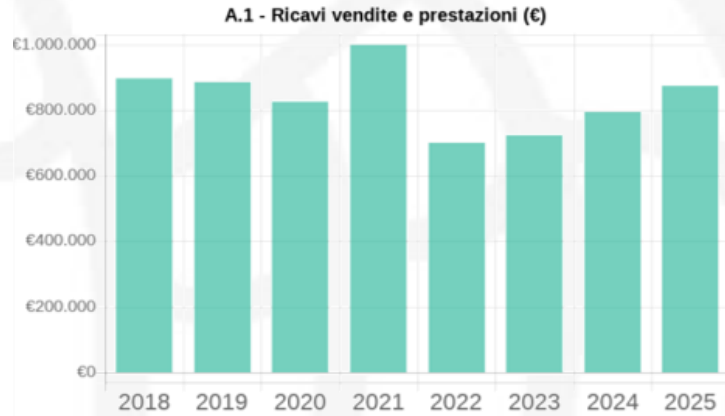
Margine operativo lordo (€ e % sul valore della produzione)



Evoluzione dei principali flussi di cassa



Evoluzione fatturato (2/2)



Allungamento durata finanziamenti

	2018		2019		2020		2021E	
D) FLUSSO DI CASSA OPERATIVO	692.166,00	▲	1.114.419,00	▲	- 431.325,40	▲	560.037,00	▲
Oneri Finanziari Netti	- 152.043,00	▲	- 126.287,00	▲	- 115.061,00	▲	- 157.000,00	▲
<i>Proventi finanziari</i>	38,00	▲	1.354,00	▲	44,00	▲	-	▲
<i>Oneri finanziari</i>	- 152.081,00	▲	- 127.641,00	▲	- 115.105,00	▲	- 157.000,00	▲
Attività di Finanziamento Netta	- 544.232,00	▼	- 989.795,00	▼	547.548,00	▼	- 841.978,00	▼
<i>Variazione Obbligazioni e obbligazioni convertibili</i>	-	=	-	=	-	=	-	=
<i>Variazioni Titoli di Credito</i>	-	=	-	=	-	=	-	=
<i>Variazione Debiti verso Altri Finanziatori</i>	-	=	-	=	500.000,00	=	-	=
<i>Variazione Debiti verso banche</i>	- 544.232,00	▼	- 989.795,00	▼	47.548,00	▼	- 841.978,00	▼
E) FLUSSO DI CASSA DISPONIBILE	- 4.109,00	▲	- 1.663,00	▲	1.161,60	▲	- 438.941,00	▲

Capacità di contrarre nuovo debito

Il **Debt Service Coverage Ratio** è un indicatore che non si limita a quantificare in maniera “statica” l’ammontare complessivo del debito finanziario in relazione al patrimonio netto, ma che analizza in modo “dinamico” e prospettico **la capacità di rimborso del debito** dell’azienda e **la conseguente sostenibilità** del debito in relazione anche ai piani di sviluppo aziendali.

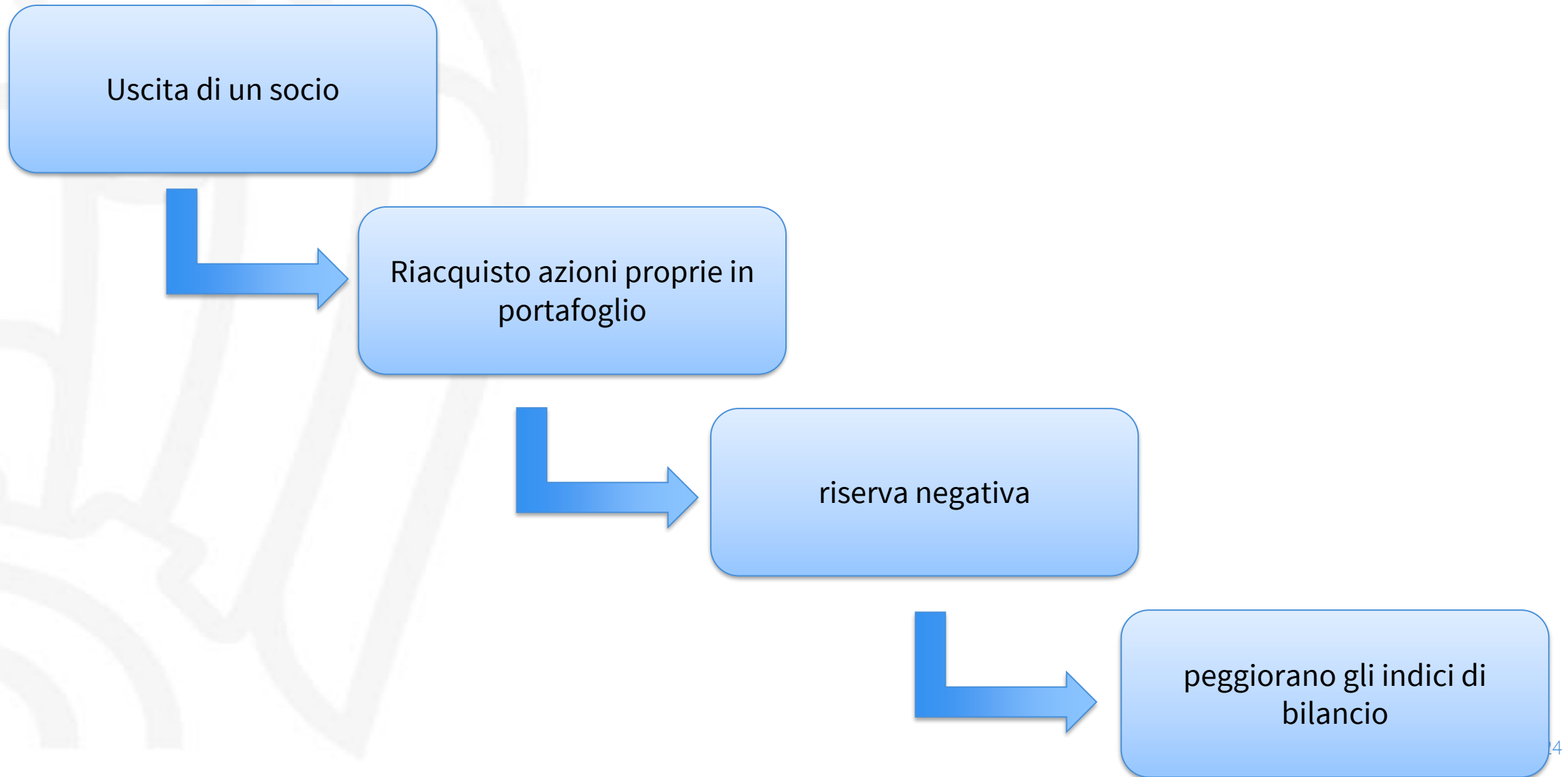
$$\frac{\text{Flusso di cassa operativo}}{\text{totale rate di finanziamento e leasing dell'anno}}$$

DSCR>1: il flusso di cassa operativo generato eccede gli impegni finanziari a servizio del debito

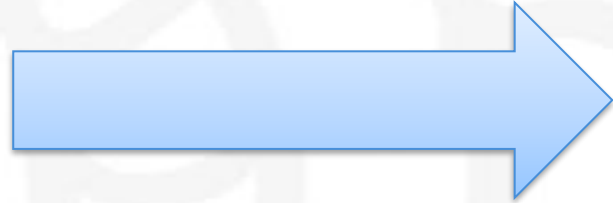
DSCR=1: il flusso di cassa operativo generato viene totalmente assorbito dagli impegni finanziari a servizio del debito

*DSCR<1: il flusso di cassa operativo generato risulta inferiore agli impegni finanziari a servizio del debito nel periodo considerato, **evidenziando** situazioni di tensione finanziaria con possibili difficoltà nel rimborso del debito.*

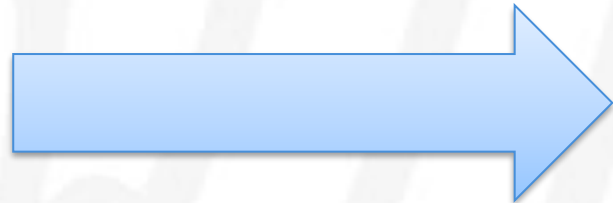
Variazione del capitale



Variazione capitale umano



Dimissione di personale



Acquisizione e modifica organico

Un caso pratico di Business plan

www.bancopass.it/

COMUNICARE IL BUSINESS PLAN: IL MODELLO DI PRESENTAZIONE AZIENDALE

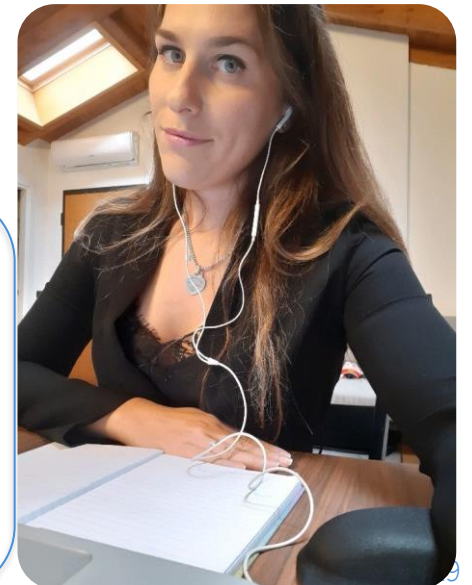
I contenuti



Grazie per l'attenzione!

Elena Fornara
Studio Reboa
elena.fornara@studioreboa.it

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





ASSOLOMBARDA