



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI  
M I L A N O



## Corsi di Alta Formazione per Commercialisti Costruzione del budget

# I processi di pianificazione, reporting e controllo

**ANDREA ALVANO**

18 novembre 2019



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



# Premesse

# Premesse

## Qualche definizione per cominciare...

- “Il business plan è un documento che sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un progetto imprenditoriale (business idea). Viene utilizzato sia per la pianificazione e gestione aziendale che per la comunicazione esterna, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori” (Wikipedia)
- “Set of documents prepared by a firm's management to summarize its operational and financial objectives for the near future and to show how they will be achieved. It serves as a blueprint to guide the firm's policies and strategies, and is continually modified as conditions change and new opportunities and/or threats emerge. When prepared for external audience(lenders, prospective investors) it details the past, present, and forecasted performance of the firm. And usually also contains pro-forma balance sheet, income statement, and cash flow statement, to illustrate how the financing being sought will affect the firm's financial position” (businessdictionary.com)

# Premesse

Questa è la prima domanda cui un business plan deve rispondere

## Il business plan vi servirà:

- Per definire le linee guida per manager, imprenditori, dirigenti, CdA, e per testare la bontà delle scelte imprenditoriali (e la relativa sostenibilità del business);
- Per rendere credibile la vostra iniziativa (sia di start-up, sia di business ricorrente) presso i fornitori di capitale cui vi rivolgerete:
  - Ritorno per i fornitori di capitale di terzi
  - Credibilità della vostra iniziativa per gli altri stakeholder (dipendenti, fornitori, clienti...)
  - Ritorno per i fornitori di capitale proprio
- Per attività di *impairment test*;
- A supporto di processi di riorganizzazione o ristrutturazione del debito (*in bonis* o concorsuali);
- A supporto di operazioni straordinarie (acquisizioni, ecc).

# Premesse

## Il Business Plan è ..

### **Il Business Plan è prima di tutto uno strumento a disposizione dell'impresa**

Serve a «chiarirsi le idee» e ad esplicitare una strategia:

- Obbliga a rivisitare in maniera critica il percorso strategico dell'azienda;
- La sua impostazione di dettaglio porta a valutare nel dettaglio le alternative a disposizione dell'azienda (posizionamento, modello di offerta, modello produttivo e distributivo....);
- L'articolazione del piano di azione assegna precise attività e responsabilità, che possono o meno renderlo credibile (difficoltà dei task, timing, risorse coinvolte)

Il Business Plan è anche uno strumento utile come biglietto da visita per presentare l'azienda o un progetto a potenziali fornitori di capitale, ma non è quasi mai una buona idea costruire un piano di business solo per questo scopo:

- Rischio di interpretarlo come un «compito da svolgere»;
- Difficoltà, di conseguenza, a trasmettere il messaggio della solidità e bontà delle linee strategiche dell'azienda o di un nuovo progetto

# Premesse

## Requisiti

Il processo di pianificazione richiede dei requisiti minimi che devono essere rispettati:



**Sostenibilità finanziaria:** deve essere considerata in relazione alla quantità e qualità delle fonti di finanziamento che il management intende fronteggiare per perseguire la strategia. Nell'anno di budget (e in generale nell'arco temporale di un Piano Industriale) è necessario che i flussi di cassa generati coprano almeno:

- ✓ Gli assorbimenti di capitale circolante;
- ✓ Gli investimenti netti di sostituzione/mantenimento.

Il ricorso ad eventuale ulteriore capitale di debito dovrebbe avvenire per fronteggiare parzialmente o totalmente investimenti finalizzati alla crescita.

**Coerenza:** è richiesto che tutte le componenti (strategia realizzata e realtà aziendale, intenzioni strategiche, previsioni economiche finanziarie) siano tra loro coerenti.

Pertanto, un piano industriale può definirsi coerente se esistono i nessi causali tra le intenzioni strategiche, l'Action Plan, le ipotesi poste a fondamento delle proiezioni economico-finanziarie e i dati finanziari.

**Attendibilità:** un Piano può definirsi attendibile se viene formulato sulla base di ipotesi realistiche e giustificabili e se riporta risultati attesi ragionevolmente conseguibili.

# Premesse

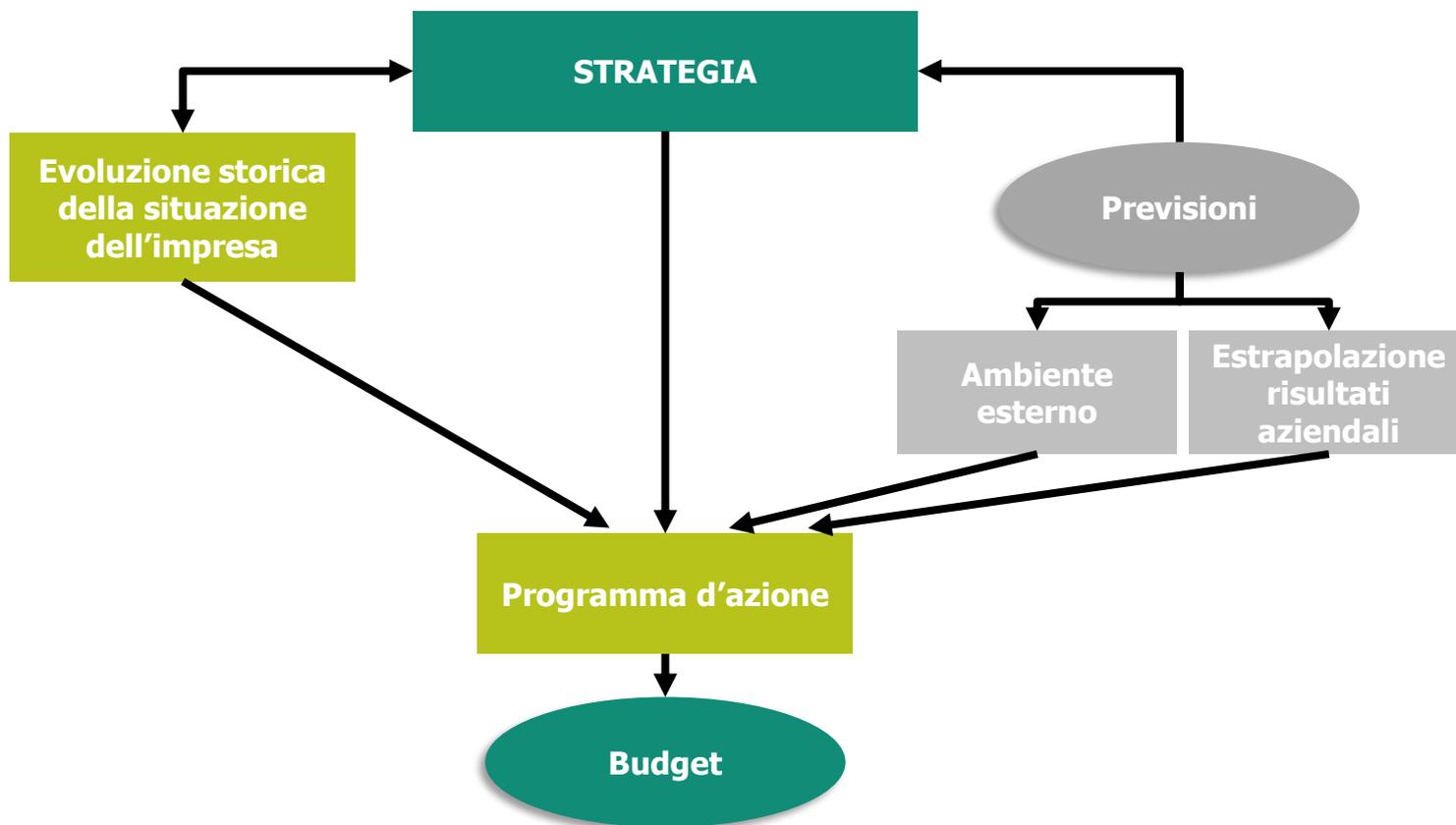
## Quali limiti?

### **Quali limiti? Questo documento non può definirsi Business Plan**

- Nessun riferimento al contesto di mercato in cui l'azienda opera;
- Nessun dettaglio sul business model e sul modello delle revenues;
- Nessun riferimento ai driver di creazione di creazione del valore;
- Mancano le ipotesi sulla struttura dei costi e sugli investimenti;
- Mancano le ipotesi sulle proiezioni di NWC;
- Nessuna identificazione delle azioni (interventi operativi) per raggiungere gli obiettivi;
- La struttura di conto economico e stato patrimoniale non è adeguata per un potenziale interlocutore finanziario/di business (e contiene errori nella definizione di margine di contribuzione);
- Mancano i dettagli di cash flow (quali componenti e loro contributo).

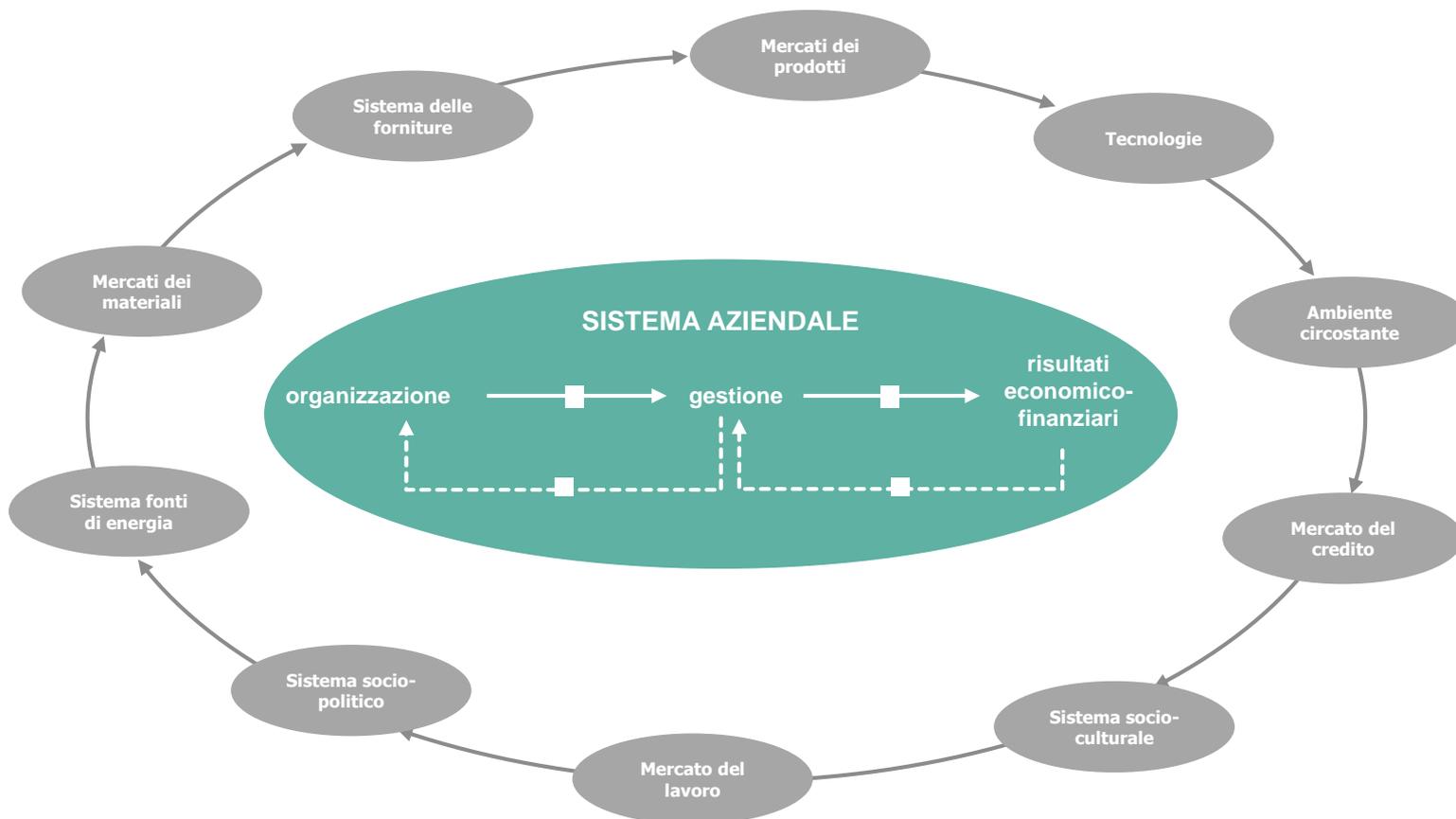
# Premesse

## Relazioni tra Budget e previsioni



# Premesse

## Interrelazioni tra sistema aziendale e ambiente esterno



# Premesse

## Come delineare la strategia futura

### **Quali sono le intenzioni strategiche dell'azienda per il futuro?**

- Suo ruolo nel settore di riferimento;
- Posizionamento nella catena del valore;
- Modello di business e vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti;
- Clientela e pricing;
- Linee di sviluppo (mercati, prodotti, canali...);

# Il budget

## Il Budget non è solo una previsione

Che non vi sia coincidenza tra previsione e budget si può già intuire dalla definizione che di **previsione** viene data nel dizionario della lingua italiana:

*"...elaborazione mentale relativa al futuro, sulla base di indizi più o meno sicuri..."*

Si tratta di un'elaborazione che mira a definire come si configureranno, in un futuro più o meno prossimo fenomeni, tipicamente di ambiente esterno, al presente già in atto o nuovi, ma di probabile manifestazione. A tal proposito, esempi emblematici sono le previsioni sull'evoluzione dello scenario macroeconomico alla base dei budget. Simili previsioni richiedono le classiche analisi, che, con appropriate tecniche e predefiniti modelli, studiano il passato e il presente per predire:

- le future dinamiche dei prezzi per le diverse risorse produttive;
- i probabili aumenti del prodotto interno lordo (PIL);
- le possibili evoluzioni dei tassi di cambio.

Oltre alle previsioni economiche è opportuno elaborare i possibili sviluppi della tecnologia (previsioni tecnologiche), l'evoluzione di alcuni fenomeni sociali (previsioni sociali) e il probabile configurarsi del contesto politico nazionale e internazionale (previsioni politiche)



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

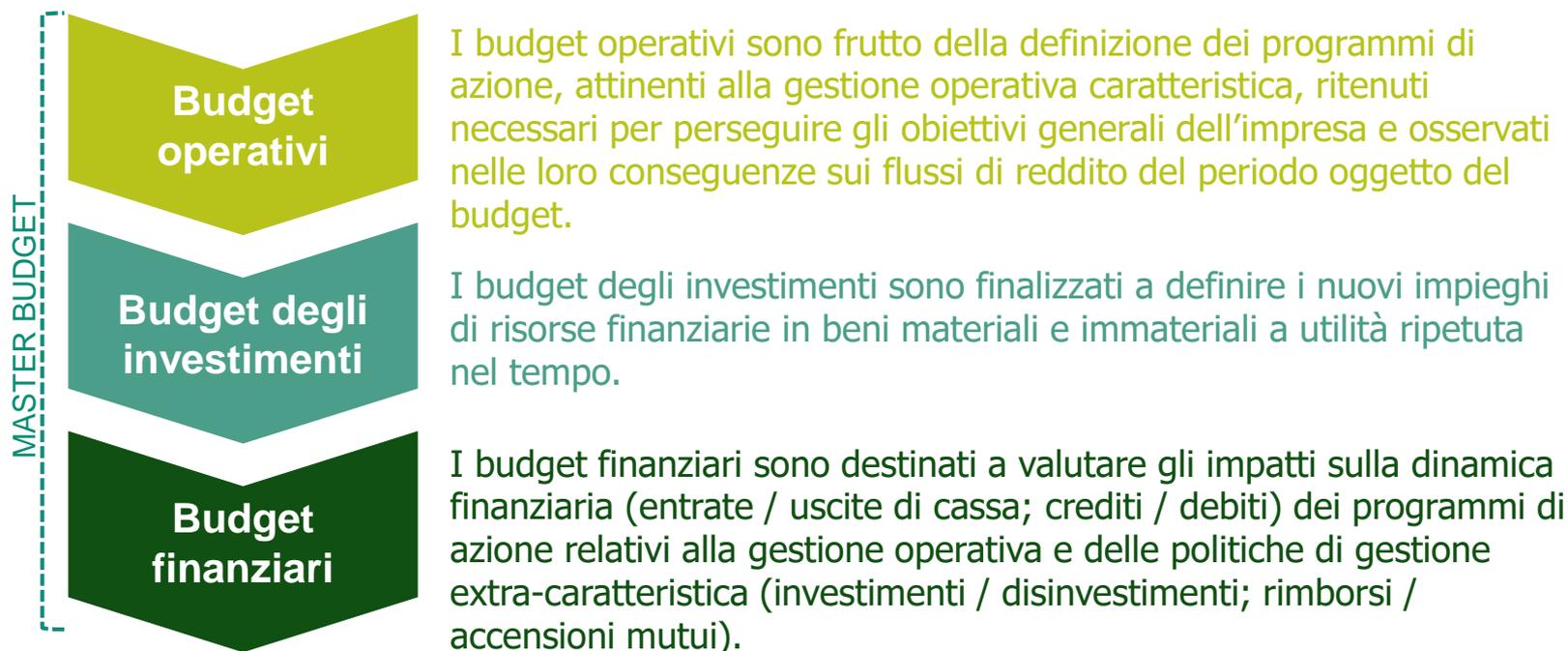


## Le diverse tipologie di budget

# Le diverse tipologie di budget

## Tipologie di budget

Qualora si desideri mettere ordine nella pluralità di denominazioni e di "etichette" attribuite al budget nelle singole realtà aziendali alla ricerca di brillanti personalizzazioni, si può affermare che esistono tre ampie categorie di budget:



# Le diverse tipologie di budget

## Progettazione Master budget – Approccio situazionale

Nella fase di elaborazione del Master budget è necessario prestare attenzione alle variabili classiche dell'**approccio situazionale**, cioè a quelle legate in vario modo alle caratteristiche dell'ambiente esterno. È pertanto rilevante ricordare:

1. I budget operativi e la loro articolazione hanno una criticità e contenuti differenti nelle diverse tipologie d'impresa. Nel caso delle imprese di servizi ad esempio, il peso della professionalità dei singoli individui che erogano il servizio, è tale da far assurgere il budget del costo del personale a budget centrale;
2. Il ruolo che il budget è chiamato a svolgere nell'impresa può essere anche diverso, più o meno incisivo e vincolante, in relazione a:
  - grado di prevedibilità dell'evoluzione dell'ambiente esterno;
  - posizione di mercato dell'impresa.
3. Il budget nel momento in cui viene introdotto nell'impresa, richiede uno sforzo per avviare un processo di crescita culturale delle persone che vi operano.

# Le diverse tipologie di budget

## Creare nell'impresa una "cultura del budget" (1/2)

Elaborare un budget per molte persone significa ***fare qualcosa che non si sa fare***. E questo non avviene tanto per la parte di elaborazione dei programmi di azione, quanto per la loro traduzione in quantità monetarie.

L'introduzione del budget rappresenta un ***processo di cambiamento organizzativo*** e come tale incontra resistenze che devono essere gestite.

Deve esserci un momento di crescita in cui le persone che operano in un'impresa capiscano:

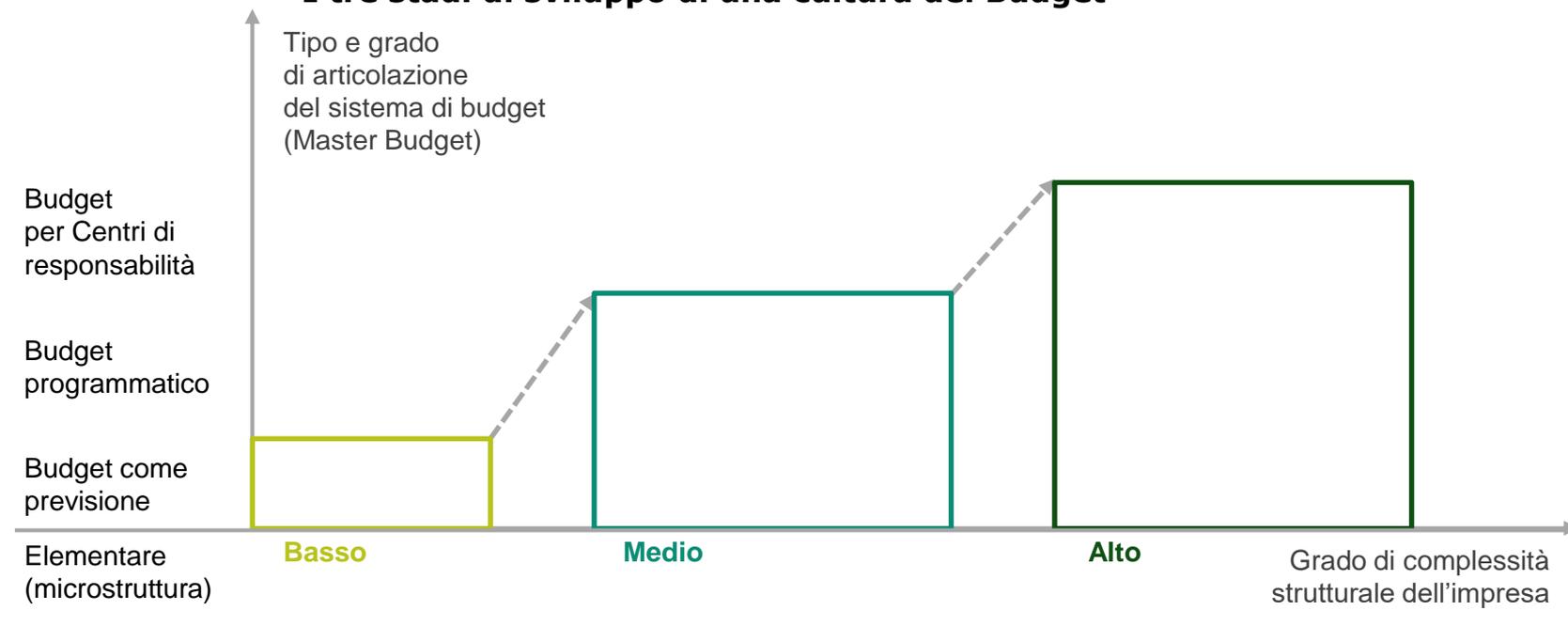
- che cos'è il budget;
- a che cosa serve;
- come si elabora.

Differenti sono gli stadi di sviluppo di una cultura del budget, differente è il suo utilizzo. A seconda dello stadio, si passa da un budget utilizzato unicamente come mero ***strumento di controllo economico***, per verificare la convenienza economica dei piani d'azione prescelti, a un budget che diventa ***strumento di controllo esecutivo***. Attraverso quest'ultimo si cercherà di influire sul comportamento delle persone che operano in azienda, al fine di conseguire i risultati economici, sociali e competitivi desiderati.

# Le diverse tipologie di budget

Creare nell'impresa una "cultura del budget" (1/2)

## I tre stadi di sviluppo di una cultura del Budget



### Stadio 1

Non si guarda sistematicamente al futuro. (il controllo è individuale, è quello svolto dall'imprenditore)

**Si inizia a guardare sistematicamente al futuro e si inizia a elaborare delle previsioni. È lo stadio della previsione / estrapolazione**

### Stadio 2

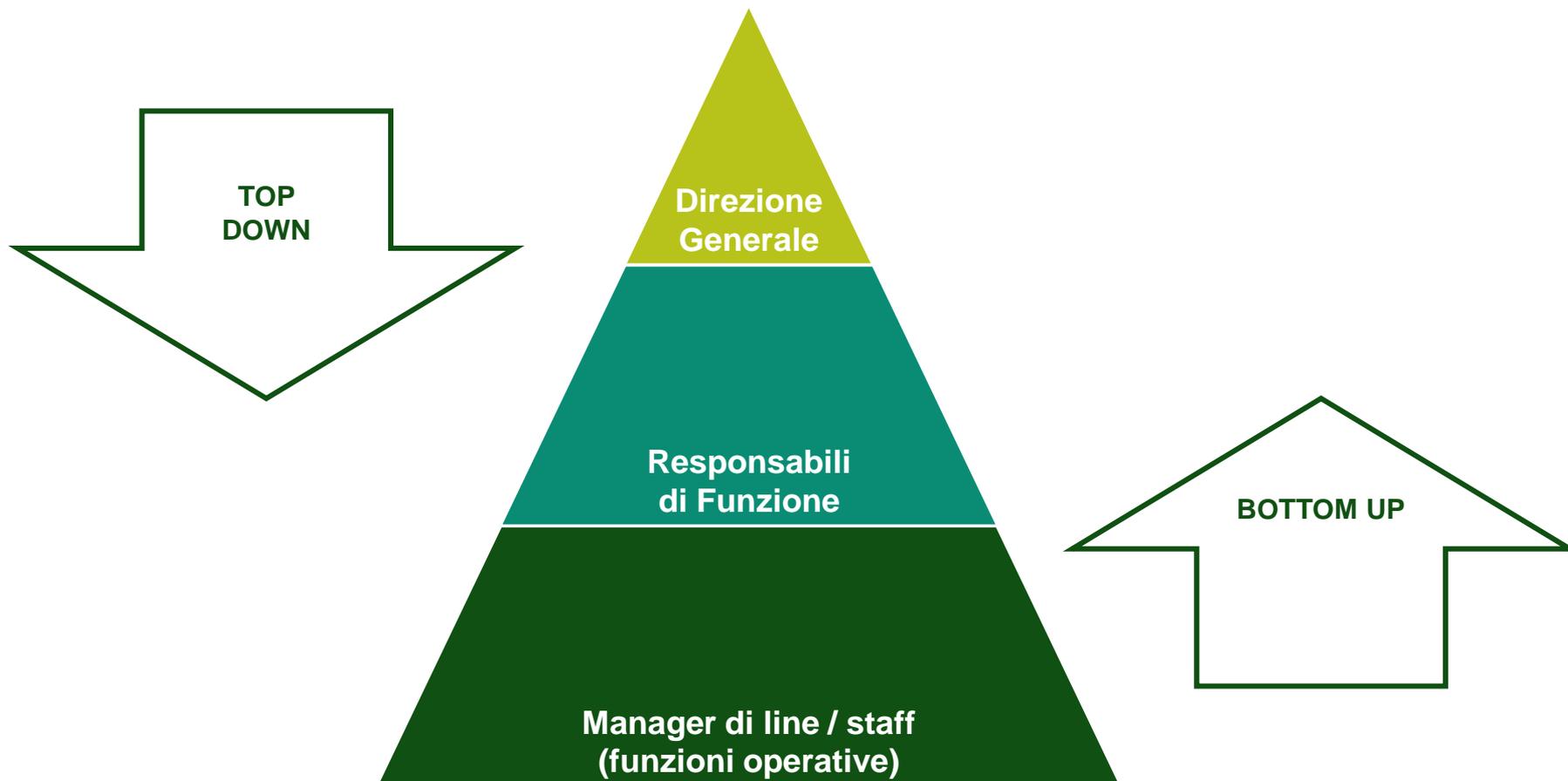
**La previsione / estrapolazione tende a basarsi in modo sempre più netto su un esplicito programma di azione per l'impresa nel suo complesso.**

### Stadio 3

**Si decentrano responsabilità, si definiscono programmi di azione (e Budget) per singole unità organizzative (centri di responsabilità).**

# Le diverse tipologie di budget

Approccio nella preparazione del budget (1/4)



# Le diverse tipologie di budget

## Approccio nella preparazione del budget (2/4)

### BUDGET TOP DOWN

Preparato dall'alto: il vertice aziendale definisce gli obiettivi dei livelli più bassi, lasciando quindi ad essi ampia autonomia nella loro definizione.

#### Pregi

- Riduce la possibilità di sprechi (*budget slack*) perchè l'alta direzione tende a fissare obiettivi (relativamente) di tensione;
- Non necessita di revisione dall'alto in quanto è il vertice aziendale che decide gli obiettivi e le strade per raggiungerli.

#### Difetti

- Il Top management è relativamente "lontano" dalle attività operative -> le stime potrebbero essere non realistiche;
- Gli obiettivi potrebbero essere poco realistici;
- Riduzione della motivazione.

# Le diverse tipologie di budget

## Approccio nella preparazione del budget (3/4)

### BUDGET BOTTOM UP

Preparato con la collaborazione e partecipazione dai manager a tutti i livelli: il processo di budgeting "inizia" dai manager che hanno la responsabilità sulle variabili che il budget prende in considerazione (costi, vendite, ecc.); successivamente il budget "risale" fino ai livelli gerarchici più alti che approvano o richiedono modifiche.

#### Pregi

- Maggiore affidabilità delle stime;
- Motivazione;
- Riduzione della giustificazione in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi (obiettivi autoimposti è difficile che non siano realistici).

#### Difetti

- Budget slack: sprechi;
- Possibilità di stime vaghe;
- Necessità di revisione da parte dei livelli organizzativi più alti.

# Le diverse tipologie di budget

## Approccio nella preparazione del budget (4/4)

### APPROCCIO MISTO: BUDGET TOP DOWN / BOTTOM UP

- L'alta direzione definisce gli obiettivi generali dell'impresa, che vengono poi declinati in sotto – obiettivi ai vari livelli organizzativi, coerentemente con le leve che possono gestire;
- Successivamente, i vari livelli definiscono le azioni necessarie per il raggiungimento dei vari sotto – obiettivi e valutano le risorse necessarie per il loro conseguimento;
- L'alta direzione rivede i budget, li modifica/ integra/ richiede correzione e infine li approva.



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE  
COMMERCIALISTI  
ODCEC di MILANO

# La Pianificazione strategica

# Il processo di pianificazione

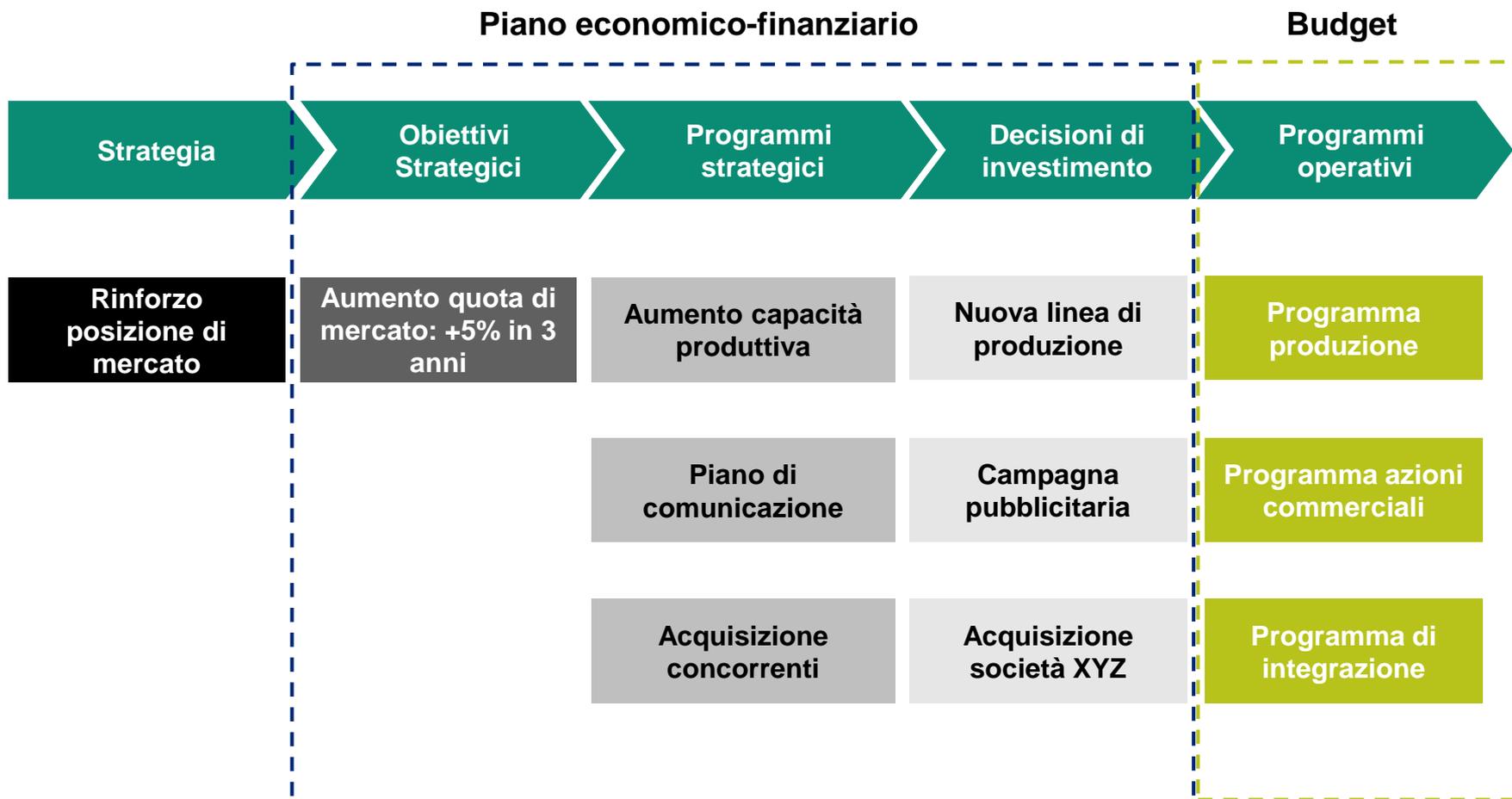
## Classificazione

Il processo di pianificazione si articola in tre macro-categorie:



# Il processo di pianificazione

Le relazioni fra il budget ed il Piano Industriale



# Il processo di pianificazione

Possibile schema standard di un Piano economico-finanziario

1

## Executive Summary

- 1.1 - Il progetto strategico proposto
- 1.2 - Le principali azioni realizzative
- 1.3 - Sintesi dei principali dati finanziari attesi

2

## La strategia realizzata

- 2.1 - La strategia competitiva corporate, e l'analisi del contesto competitivo e di mercato
- 2.2 - La strategia competitiva delle singole SBU
- 2.3 - Evoluzione dei principali dati finanziari storici per SBU

3

## Le intenzioni strategiche

- 3.1 - Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico
- 3.2 - Le intenzioni strategiche a livello corporate
- 3.3 - Le intenzioni strategiche a livello di SBU

4

## L'Action Plan

- 4.1 - Azioni, tempistica, manager responsabili
- 4.2 - Impatto economico-finanziario delle azioni
- 4.3 - Investimenti e modalità di finanziamento
- 4.4 - Impatto organizzativo
- 4.5 - Condizioni e vincoli all'implementazione

5

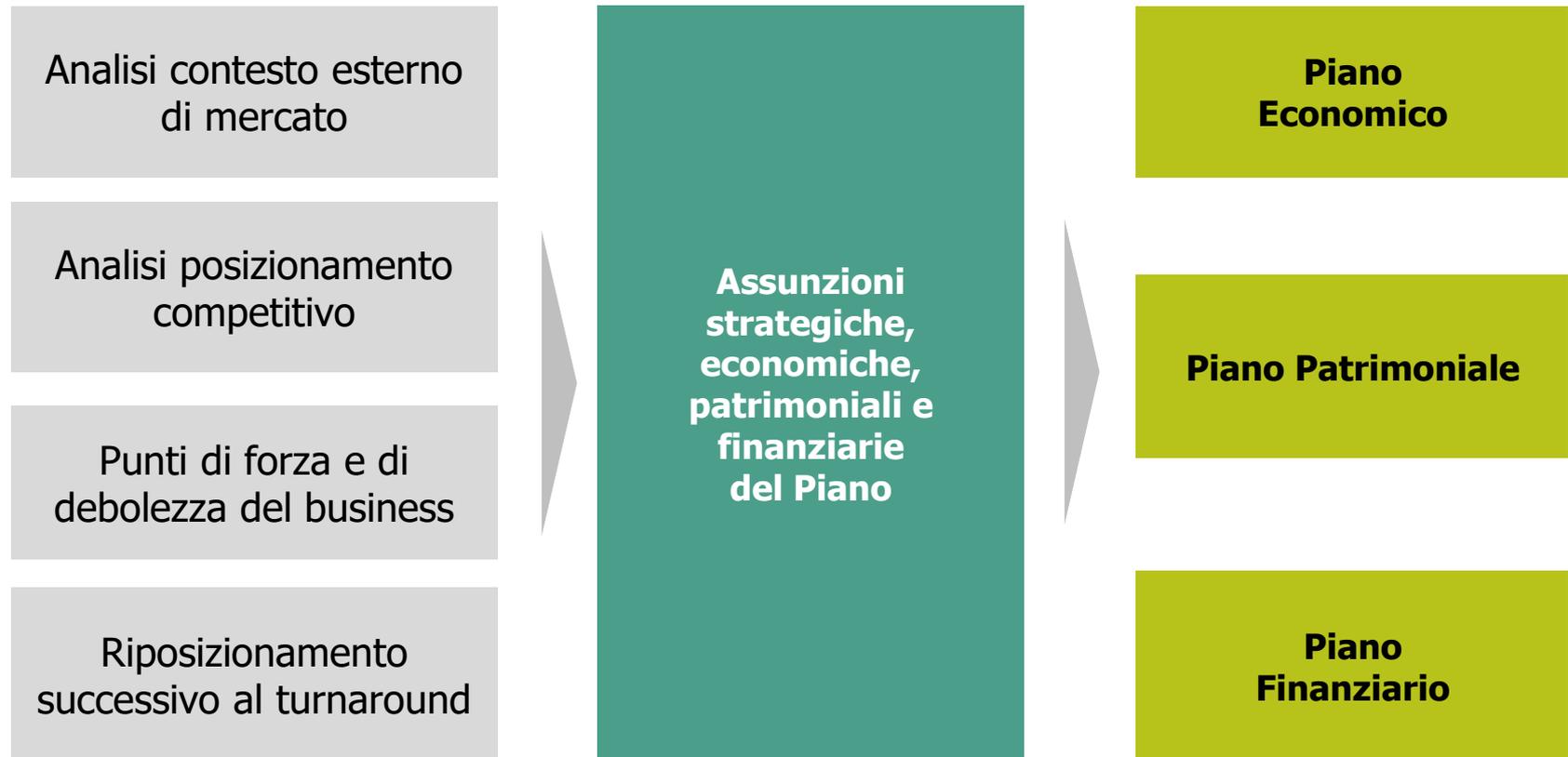
## Le ipotesi e i dati finanziari prospettici

- 5.1. Modello economico
- 5.2. Le ipotesi alla base delle previsioni economico-patrimoniali-finanziarie
- 5.3. I dati previsionali a confronto con i dati storici
- 5.4. Le direttrici di analisi dei risultati gestionali
- 5.5. Andamento dei key value driver
- 5.6. Analisi di sensitività
- 5.7. Aspetti critici da evidenziare

# Il processo di pianificazione

## I presupposti della redazione del Business Plan

Le analisi del contesto esterno ed interno del Business preludono alla formulazione delle assunzioni che a loro volta determinano il Piano:



# Il processo di pianificazione

## La Market analysis

Acquisizione ed elaborazione di tutte le informazioni necessarie per inquadrare l'ambiente in cui l'impresa andrà a collocarsi e ad operare. Nello specifico la Market Analysis consiste nell'analisi di informazioni relative a:

- **Analisi dei trend dei risultati storici** delle performance di fatturato, margini, cash flow ecc) e delle principali azioni intraprese per ottenere i risultati passati / migliorare le performance ed evitare perdite di valore (a parità di modello di business);
- **Trend prospettici del settore** cui la Società appartiene (es. settore hardware);
- Analisi e formalizzazione del business model e dei punti di forza/ di debolezza, opportunità/ minacce del settore di riferimento (**SWOT Analysis**);
- Posizionamento nel mercato delle Società comparabili (**Market share**);
- **Segmentazione della clientela**;
- **Trend delle Società comparabili** (in termini di, Ricavi, Costi, Ebitda, Indebitamento, Capitale Circolante Netto, Posizione Finanziaria Netta);
- **Dati Macro-Economici** (es. Tasso d'Inflazione, Tasso di crescita del PIL, Prezzo del Petrolio, Tasso di cambio, ecc.).

# Il processo di pianificazione

La Market analysis: le proiezioni di vendita e la domanda

## Analisi della domanda



# Il processo di pianificazione

## L'esame della situazione patrimoniale e finanziaria corrente

Presupposto fondamentale della analisi dell'advisor finanziario è un attento esame della situazione patrimoniale e finanziaria più recente.

### Analisi «scettica» della situazione patrimoniale e finanziaria corrente

#### **Analisi delle attività immateriali**

- Identificazione di sopravvalutazione di attività (avviamenti, costi capitalizzati), o in applicazione di politiche contabili inappropriate.

#### **Analisi delle attività materiali**

- Separazione tra attività «core business» o «non core business»;
- Criteri valutativi di continuità o di dismissione/cessione.

#### **Capitale circolante netto**

- Problematiche di recuperabilità in ottica di continuità;
- Identificazione CCN strumentale alla continuità.

#### **Passività finanziarie / impegni di firma**

- Comprensione dell'effettiva situazione finanziaria;
- Inclusione, nella situazione finanziaria, delle garanzie prestate

**Necessità di partire da una situazione patrimoniale rettificata e rappresentativa dell'effettiva consistenza degli assets e delle passività**

# Il processo di pianificazione

## La determinazione delle Attività nette rettificate

Sono sovente necessarie rettifiche contabili per pervenire ad una «clean up» della situazione di partenza, per poter effettuare valutazioni sulla continuità.



- L'advisor finanziario deve costituire un punto di riferimento per la valutazione delle opzioni strategiche derivanti dalla struttura del capitale
- Le valutazioni effettuate dall'advisor devono partire da una base solida e robusta a partire dalla quale viene impostato il piano di continuità
- Solo partendo dalla situazione contabile rettificata, possono essere effettuate le necessarie valutazioni in merito al piano di continuità

# Il processo di pianificazione

## La formulazione delle assumptions

La qualità di un piano economico-finanziario dipende dall'accuratezza e dalla fondatezza delle **assumption** poste alla base del progetto imprenditoriale.

A tale proposito si individuano le seguenti tipologie di assumption:

Informazioni prospettiche basate su "**best estimate assumption**" ovvero assunzioni normali relative a eventi futuri ragionevoli e desunti dall'analisi di elementi oggettivi (ie: ordini in portafoglio) → **forecast**.

Informazioni basate su "**hypotetical assumption**" ovvero assunzioni ipotetiche di solito connesse all'avvio di nuove attività o servizi non supportati da dati storici; sono ipotesi di futuri eventi e di azioni del management che non sono necessariamente attesi che avvengano → **projection**.

# Il processo di pianificazione

Indicatori per le proiezioni

**Indicatori per le proiezioni: alcuni tra i più utilizzati**

|             |                     |                         |
|-------------|---------------------|-------------------------|
| Revenues    | EBITDA              | EBIT                    |
| Cash Flow   | Free Cash Flow      | Net Financial Position  |
| Debt/Equity | Net Working Capital | Interest coverage ratio |



Li analizzeremo...

# Il processo di pianificazione

## Le proiezioni economico-finanziarie

Il punto di partenza sono le vendite:

- Analisi dei dati storici (per business esistente);
- Analisi di mercato e key driver del fatturato;
- Scelta del metodo di proiezione;
- Dettaglio per linea di business (prodotti, mercati...);
- Focus su volumi e prezzi, non semplicemente su fatturato (posizionamento);
- Focus sui canali (es. prezzi di sell-in vs. Prezzi di sell-out).

# Il processo pianificazione

## Overview

Il processo di costruzione del budget è un processo *iterativo* che coinvolge tutte le funzioni aziendali poiché deriva dal «consolidamento» dei budget settoriali:

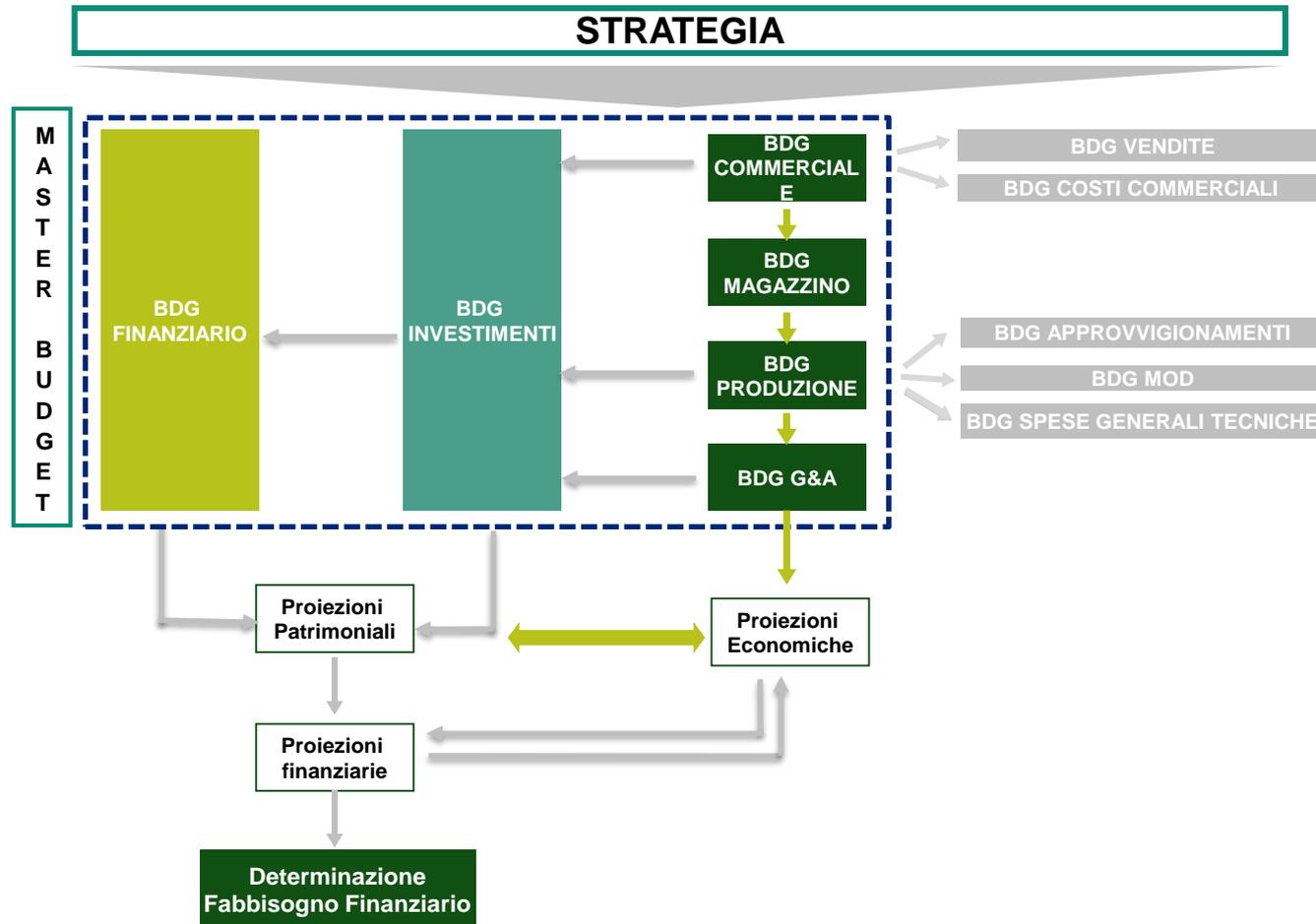


Il master budget confluisce in:

- Conto Economico Previsionale
- Stato Patrimoniale Previsionale
- Rendiconto finanziario Previsionale

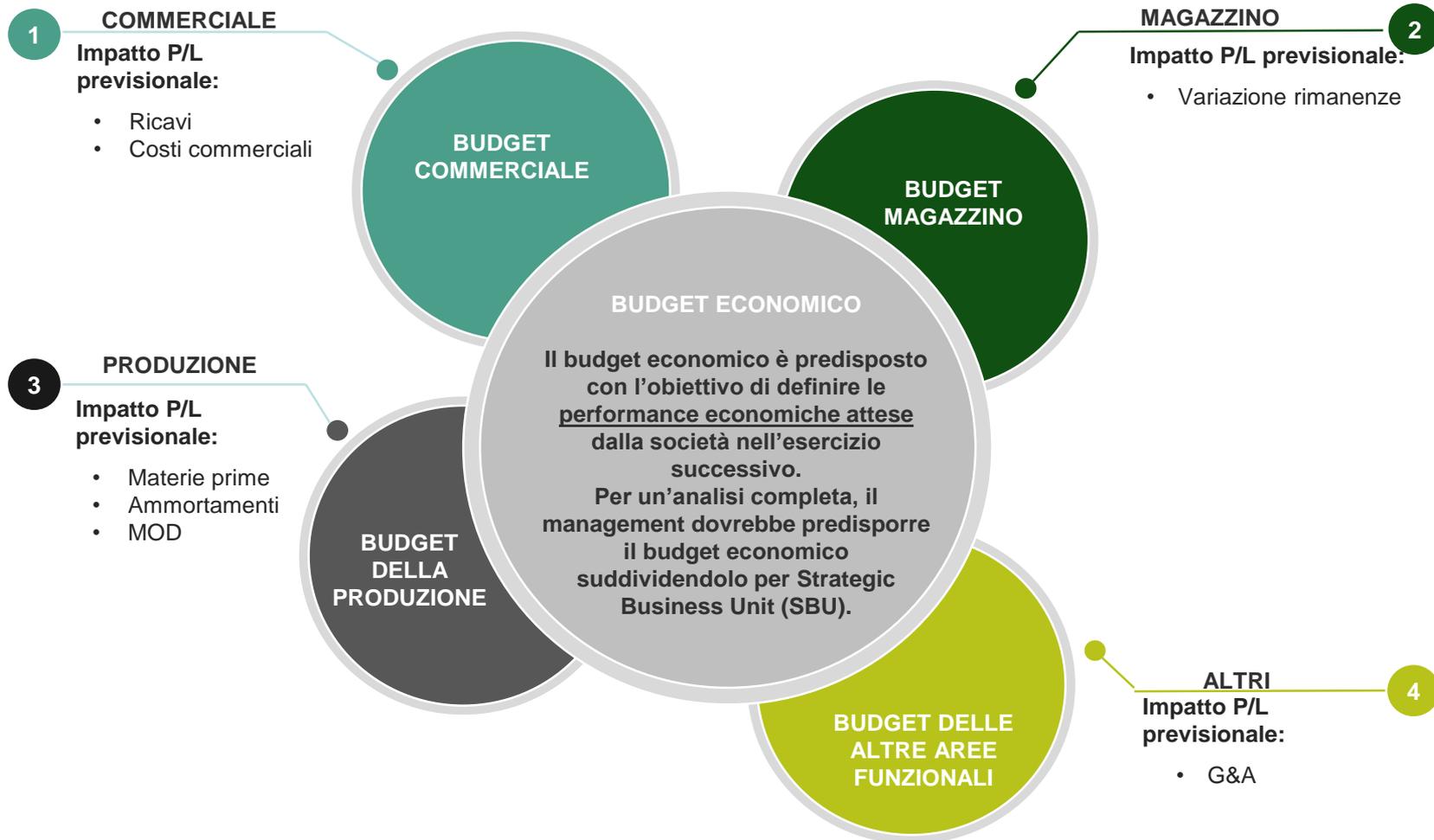
# Il processo pianificazione

## Overview



# Il processo di pianificazione

## Budget e Pianificazione Economica



# Il processo di pianificazione

## Budget e Pianificazione Economica: il budget commerciale

Il budget commerciale:

- Esprime gli obiettivi e i programmi dell'area commerciale (in termini di volumi di vendita e conseguenti ricavi);
- Considera i costi commerciali (legati alla commercializzazione dei prodotti);
- E' articolabile in una pluralità di configurazioni (periodi di tempo, per prodotto, per area geografica, per canali distributivi, etc.).



# Il processo di pianificazione

## Budget Commerciale – Budget delle vendite (1/2)

Il budget commerciale deve consentire l'individuazione, in coerenza con le linee guida aziendali, degli obiettivi di volumi, prezzi, fatturato e le relative azioni idonee al loro conseguimento.

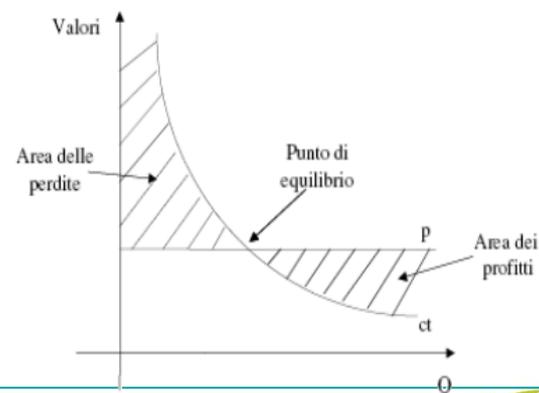


### VARIABILI CHIAVE NELLA PREDISPOSIZIONE:

- ✓ Opinioni ed esperienza degli operatori
- ✓ Portafoglio ordini già ricevuti
- ✓ Analisi statistiche passate (stagionalità, ricorsività)
- ✓ Tassi di crescita storici
- ✓ Analisi del trend del settore
- ✓ Analisi degli scenari macroeconomici
- ✓ Trend del portafoglio prodotti
- ✓ Ciclo di vita dei prodotti
- ✓ Politica di sconti, resi, abbuoni
- ✓ Dilazioni di pagamento e interessi

### DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI NEL BDG

- ✓ Esterni → Quota di mercato
- ✓ Interni → Quantità e Prezzo di vendita, attenzione al BeP



# Il processo di pianificazione

## Budget Commerciale – Budget delle vendite (2/2)



✓ Determinazione del **numero di unità** che si prevede di vendere nel prossimo esercizio

✓ Utilizzo di **varie metodologie** (previsioni statistiche; trend storici; ricerche di mercato; opinioni dei manager o dei capi-area; etc.)

✓ **Vincoli** da considerare:

- Capacità produttiva dell'azienda;
- Disponibilità di risorse finanziarie a copertura del relativo fabbisogno;
- Reperibilità dei fattori produttivi;
- Disponibilità di risorse umane e tecniche.

✓ Necessità di calcolare il **marginale di contribuzione** dei singoli prodotti venduti: l'obiettivo è conoscere la marginalità dei singoli prodotti ed, eventualmente, identificare quei prodotti che hanno margini negativi e che quindi peggiorano il risultato complessivo aziendale. Il margine di contribuzione unitario identifica la quota del prezzo di ogni unità venduta che resta per reintegrare il costo fisso, dopo che è stato recuperato per intero il costo unitario variabile

**Marginale unitario = Prezzo unitario – Costi Variabili unitari**

✓ **Pericolo** → lasciare la scelta in mano al mercato: nel periodo attuale di maggiore competitività sul mercato (caratterizzato dalla riduzione dei margini) potrebbe succedere di vendere prodotti in perdita senza saperlo.

Per la determinazione del corretto prezzo di vendita dei prodotti ci sono tre possibilità:

✓ **Cost-based pricing** (scelta del prezzo basata sui costi): in questo caso i prezzi sono definiti a seguito di un processo contabile sui costi, ai costi di produzione e vendita viene aggiunto un certo margine.

✓ **Competition based pricing** (scelta del prezzo basata sulla concorrenza): in questo caso il livello dei prezzi è determinato in base al prezzo di mercato e alle potenziali manovre competitive dei clienti.

✓ **Customer value-based pricing** (scelta del prezzo basata sul valore per il cliente): per determinare il prezzo finale si parte dal valore percepito dal cliente rispetto al prodotto o servizio offerto.

# Il processo di pianificazione

Budget Commerciale – Come effettuare le proiezioni di vendita?

## Proiezioni di vendita

### Definizione dei ricavi attesi sulla base di:

- previsione volumi di vendita;
- prezzo determinato, tenendo conto dell'elasticità della domanda;
- intensità della concorrenza attuale e prospettica.

✓ La determinazione degli obiettivi di vendita deve essere realistica e prudente, perché diversamente potrebbe determinare un sovra o sottodimensionamento della capacità produttiva;

✓ In questa sezione del BP occorre precisare le metodologie e la base informativa impiegate per la formazione dei prezzi di vendita. I prezzi, infatti, dovrebbero essere coerenti con il posizionamento dell'impresa e con l'elasticità al prezzo della domanda di riferimento.

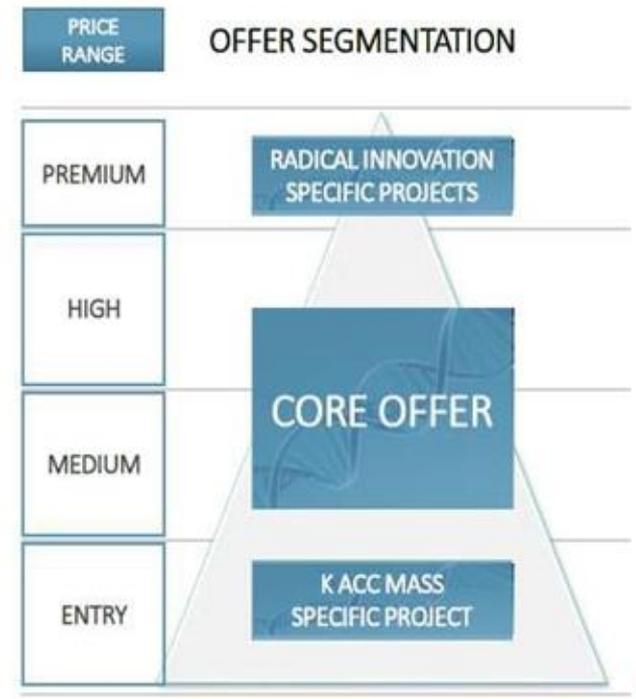
# Il processo di pianificazione

Budget Commerciale – La definizione delle politiche di pricing

## Determinazione prezzo di vendita

Occorre tenere in considerazione:

- Copertura dei costi;
- Margine di profitto che si desidera conseguire;
- Compatibilità della propria strategia con le politiche di prezzo praticate dalla concorrenza;
- Presenza di eventuali vincoli minimi e/o massimi alla fissazione del prezzo.



# Il processo di pianificazione

Budget Commerciale – Attenzione alle politiche di pricing: due modelli (estremi) a confronto

**Prezzi di vendita definiti con attenzione ai soli aspetti Commerciali**

- Focus sui dati di mercato e sul posizionamento;
- Scarse competenze su analisi costi e margini;
- Tempi di risposta rapidi (il mercato detta i tempi);
- Coerenza con gli obiettivi di marketing.

**Prezzi di vendita definiti con attenzione solo alla dimensione dei costi**

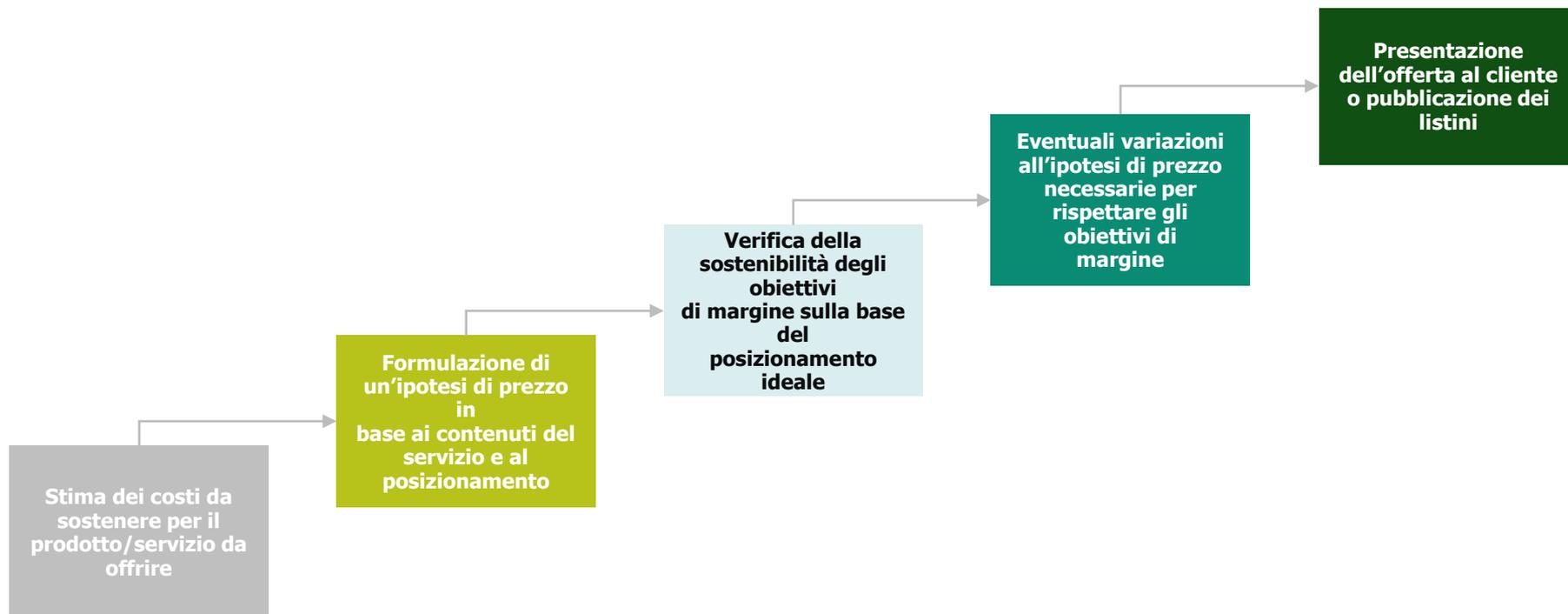
- Focus sui costi di prodotto;
- Scarse competenze su analisi mercato e concorrenza;
- Tempi di risposta dilatati (verifiche su dati economici);
- Coerenza con gli obiettivi di redditività.

Entrambi i modelli rischiano di trascurare variabili importanti nella definizione dei prezzi di vendita e di compromettere la capacità dell'azienda di stare sul mercato



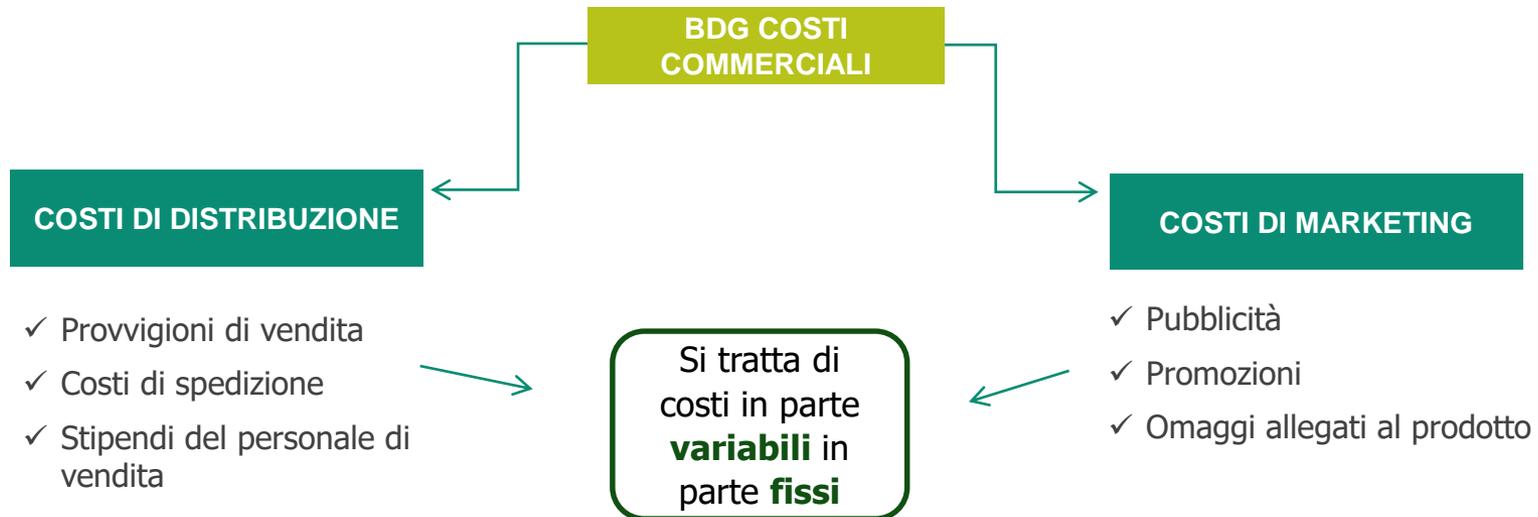
# Il processo di pianificazione

Budget Commerciale – Attenzione alle politiche di pricing: due modelli (estremi) a confronto



# Il processo di pianificazione

## Budget Commerciale – Budget dei costi commerciali



# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Budget della Produzione

Il budget della produzione consente l'identificazione delle azioni logistico-produttive in grado di garantire la disponibilità dei prodotti richiesti dal budget delle vendite.

La quantità da produrre dipende direttamente dalla politica delle scorte e dal piano di vendite:

$$Q (\text{PRODUZIONE}) = Q (\text{VENDITE A BDG}) - \Delta \text{RIMANENZE}$$

E' necessario:

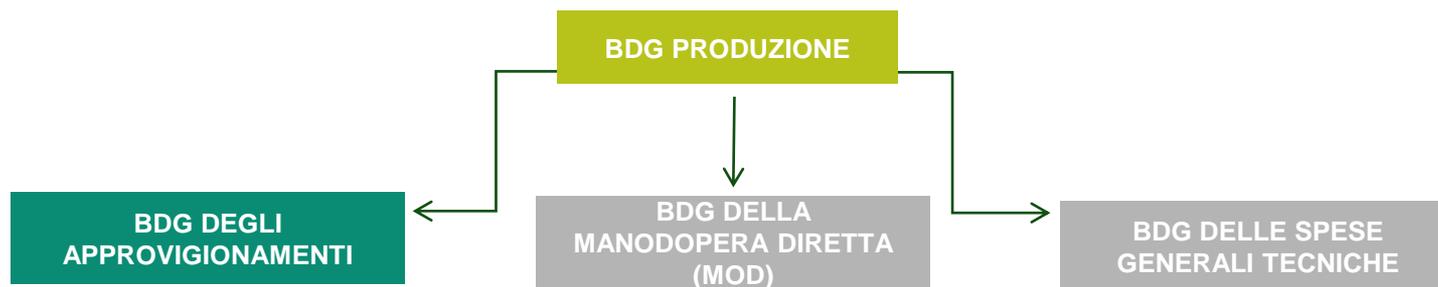
- ✓ Definire la quantità di fattori produttivi necessari alla realizzazione del programma di produzione;
- ✓ La quantità e qualità dei fattori produttivi sono definite nella **distinta base di prodotto** (in cui sono specificati per ciascun prodotto gli standard fisici unitari)

**Standard fisici** → quantità di un determinato fattore necessaria, in un dato centro produttivo e nelle condizioni standard predefinite, per l'ottenimento di una unità di prodotto. Può essere rappresentato o dai consumi (o fabbisogni) unitari standard o da tempi standard di produzione

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget della Produzione – Approvvigionamenti

Dalla definizione, nel budget della produzione, dei consumi di fattori a fronte dei volumi produttivi programmati, segue la programmazione degli acquisti (budget degli approvvigionamenti)



Provvede a definire le **quantità da acquistare** in funzione del volume di produzione e dei tempi necessari all'approvvigionamento delle stesse, al fine rendere possibile la produzione e l'evasione degli ordini.

Si riferisce all'acquisto di:

- ✓ materie prime;
- ✓ materiali diretti negoziati sul mercato;
- ✓ componenti e eventuali semilavorati;
- ✓ prodotti finiti acquistati da altre imprese.



### Impatto sul Capitale Circolante

L'analisi deve essere completata con la dimensione finanziaria discendente dalle condizioni di negoziazione con i fornitori, le quali vanno a determinare lo **sviluppo temporale dei flussi monetari di pagamento**.

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Il margine di contribuzione

Il margine di contribuzione, che corrisponde alla differenza tra ricavi e costi variabili, misura la qualità e l'efficienza del processo di produzione e di vendita.

Esso esprime la copertura fornita dalla gestione corrente ai costi fissi operativi ed anche il reddito cessante in caso di interruzione dell'attività.

$$\begin{aligned} & \text{Fatturato netto} \\ & - \text{Costi } \underline{\text{variabili}} \\ & \quad \text{acquisti di materie prime} \\ & \quad \text{lavorazioni di terzi} \\ & \quad \text{costi industriali} \\ & \quad \text{costi commerciali} \\ & \quad \text{costi distributivi} \\ & \quad \text{spese per servizi ricevuti} \\ & \quad \text{accantonamenti a fondi rischi e spese future} \\ & = \text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE} \end{aligned}$$

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Stima del costo del venduto (COGS) e del Gross Profit

### CASO IN CUI SI OPTI PER IL CONTO ECONOMICO A GROSS PROFIT

E' opportuno effettuare la proiezione in due passaggi:

- Costi industriali diretti di prodotto (materiali, MOD, lavorazioni esterne...);
- Costi industriali (OH) indiretti di prodotto.

Fonti e metodo:

- Preventivi e ordini da fornitori per i materiali e lavorazioni; trend dei dati storici (% sulle vendite, dettagliata per linea di business / prodotto);
- Piano dell'HR, per la manodopera;
- Distinte base e cicli di lavorazione per i costi diretti di prodotto;
- Stima dei costi della struttura di OH e relativa allocazione ai prodotti.

Può avere senso utilizzare stime del COGS% sul fatturato, purché riferite alla sola componente diretta e differenziate per linea di business / prodotto /canale per tenere conto del diverso posizionamento di prodotto /mercato e del mix di vendita

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Stima dei costi diretti variabili e del margine di contribuzione

### **CASO IN CUI SI OPTI PER IL CONTO ECONOMICO A CONTRIBUTION MARGIN**

E' opportuno distinguere:

- Costi industriali diretti di prodotto (materiali, MOD, lavorazioni esterne...);
- Altri costi diretti (es. Commissioni di vendita, royalties, ecc.) di natura non industriale.

Fonti e metodo:

- Preventivi e ordini da fornitori per i materiali e lavorazioni; trend dei dati storici (% sulle vendite, dettagliata per linea di business / prodotto);
- Piano dell'HR, per la manodopera;
- Distinte base e cicli di lavorazione per i costi diretti di prodotto;
- Stima degli altri costi diretti con distinzione per prodotto / canale.

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Il piano di gestione delle risorse umane

Il piano riassume, per ogni singola area operativa (produttiva, amministrativa, R&S e progettazione, commerciale, etc.):

- Il numero di dipendenti;
- Il costo lordo annuale per unità lavorativa;
- La divisione per livelli retributivi e distributivi;
- La divisione fra manodopera diretta ed indiretta, nel caso dell'area produttiva
- Fenomeni di stagionalità

Separatamente, poi, dovranno essere indicati:

- L'incidenza del TFR;
- Gli oneri sociali;
- Gli oneri previdenziali.

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Calcolare il costo del lavoro

Il costo del lavoro è influenzato da diversi effetti economici tra cui:

- I rinnovi contrattuali
- L'evoluzione retributiva legata alla classificazione e anzianità del personale

Le variabili che influiscono sulla disponibilità di risorse sono:

- Le ore lavorative previste dal contratto collettivo applicato
- Le ferie, i permessi e l'assenteismo, retribuito e non
- Gli straordinari, le variazioni di orario, e l'eventuale flessibilità nel breve o nel medio periodo

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Elementi della pianificazione

Per valutare l'organico necessario è importante considerare:

- Il **numero di lavoratori** (quantità);
- La tipologia di **lavoratori** (operai, impiegati, quadri, dirigenti);
- Il **turnover dei lavoratori** (ricambio generazionale);
- L'evoluzione della **produzione** (ad es. l'introduzione di nuove tecnologie) con ripercussioni sulla quantità e tipologia di personale addetto necessario;
- Le **novità di tipo organizzativo** con impatto sull'organico.

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – L'unità di misura: FTE

L'**FTE** (**Full Time Equivalent – Equivalente a Tempo Pieno**) è l'unità di misura normalmente utilizzata nella fase di pianificazione del personale di un'azienda. Un FTE equivale al tempo di lavoro di un collaboratore a tempo pieno (8 ore al giorno) per l'intero anno lavorativo (in media 218 giorni). L'FTE è anche utile per riparametrare il tempo di lavoro di coloro che hanno dei contratti ad orario ridotto. Due collaboratori con contratto di lavoro part-time con il 50% dell'orario (4 ore ciascuno), ad esempio, corrispondono ad un FTE complessivo.

**E' fondamentale stabilire la quantità di FTE necessarie a svolgere ciascuna attività o progetto delineato nel Business Plan.**

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Stima degli ammortamenti

E' necessario disporre di:

- Costo storico e fondo ammortamento dei beni pluriennali, distinti per classe di ammortamento e per area (OH, SG&A);
- Piano degli investimenti, distinto per classi di ammortamento e per area.

Fonti e metodo:

- Proiezione degli ammortamenti per i cespiti in essere con valore residuo diverso da zero;
- Proiezione degli ammortamenti per i nuovi investimenti.

**Nel caso di business già esistente, NON è quasi mai raccomandabile esprimere gli ammortamenti come costo% del fatturato (salvo che non siano irrilevanti in termini di valore). Non esiste infatti quasi mai una relazione lineare tra ammortamenti e fatturato**



# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Stima degli oneri finanziari

1) Sono funzione della struttura di capitale scelta (rapporto debt/equity) e delle risorse finanziarie complessivamente necessarie. E' quindi necessario elaborare prima alcune informazioni di stato patrimoniale.

2) Fonti per l'elaborazione:

- Totale investimenti;
- Rapporto Debt / Equity;
- Piano di rimborso del debito;
- • Costo% delle risorse finanziarie

**Il rapporto Debt / Equity non necessariamente sarà quello ottimale (= rapporto che massimizza il valore dell'azienda), ma sarà funzione della capacità dell'azienda di reperire risorse a titolo di debito piuttosto che di capitale proprio**

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Economico – Stima delle imposte

Fonti per l'elaborazione:

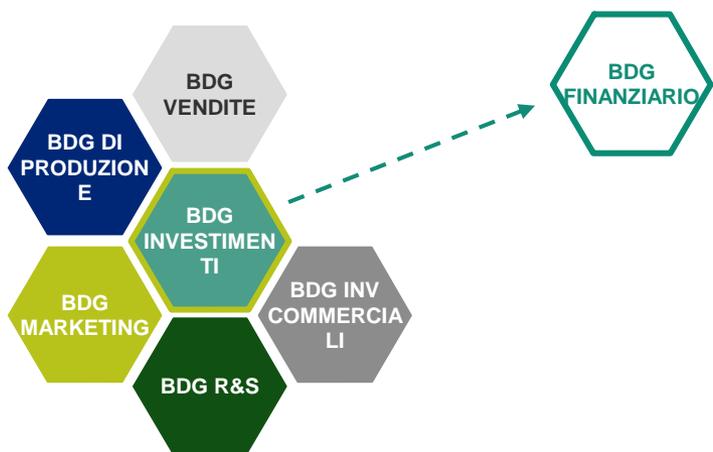
- Imposte e aliquote in vigore;
- Reddito imponibile;
- Eventuali agevolazioni fiscali;



# Il processo di elaborazione del budget

## Budget degli Investimenti - Overview

Il budget degli investimenti è finalizzato all'identificazione degli impieghi di risorse finanziarie in impianti, macchinari, beni immateriali con utilità ripetuta nel tempo da realizzare nel corso del periodo di budget e idonei a realizzare obiettivi di breve e medio-lungo periodo elaborati sia nei budget operativi sia nei piani strategici. Esso è fortemente interconnesso con gli altri budget:



### Logiche di previsione patrimoniale

Le principali logiche adottate per le previsioni di natura patrimoniale legate agli investimenti sono:

- Investimenti e disinvestimenti per linea di business e area geografica previsionali ipotizzati per il Budget;
- Ammortamenti puntuali per gli *asset* correnti e stima degli ammortamenti relativi ai nuovi investimenti.

### Impatto a CE

L'impatto degli investimenti dal punto di vista economico:

- Ammortamenti puntuali per gli asset correnti e stima degli ammortamenti relativi ai nuovi investimenti;

# Il processo di elaborazione del budget

## Investimenti in Capitale Fisso e Capitale Circolante

Ci sono due tipologie di investimenti operativi che confluiscono nel budget: investimenti in **capitale fisso** e investimenti in **capitale circolante**.



### Tipologie d'investimento

- ✓ **Inv. in sostituzione** → non si amplia la capacità produttiva (sostituzione di beni già in funzione);
- ✓ **Inv. di razionalizzazione** → aumentano l'efficienza della produzione;
- ✓ **Inv. di espansione** → ampliano la capacità produttiva già posseduta;
- ✓ **Inv. strategici** → si scelgono investimenti diversi da quelli in essere.

### Impatti finanziari ed economici

- ✓ **Impatto finanziario** → il bdg degli investimenti può determinare la necessità di immobilizzare del capitale per svolgere l'attività tipica dell'impresa-
- ✓ **Impatto economico** → valorizzazione dei costi pluriennali che annualmente danno origine alle quote di ammortamento.

### Capitale circolante

Il capitale circolante è dato dalla differenza tra le attività e le passività a breve. Nelle prime rientrano i crediti verso i clienti, il magazzino di prodotti finiti, in lavorazione e le materie prime, gli anticipi ai fornitori. Nel passivo rientrano i debiti verso i fornitori e i dipendenti e quelli tributari ricorrenti. In pratica, tutto ciò che serve a un'impresa per svolgere con continuità la sua gestione caratteristica. Il budget del capitale circolante Indica l'ammontare di risorse che compongono e finanziano l'attività operativa di un' azienda al fine di realizzare i volumi delle vendite previste a budget.

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget degli Investimenti – Stima delle immobilizzazioni

E' opportuno distinguere:

- Cespiti già esistenti, dettagliati per tipologia e classe di ammortamento:
  - Da riportare al netto dei fondi ammortamento (inclusi gli ammortamenti previsti dal piano).
  
- Investimenti, dettagliati per tipologia e classe di ammortamento:
  - Sulla base del budget degli investimenti;
  - Da riportare al netto degli ammortamenti previsti dal piano.



# Il processo di elaborazione del budget

## Budget degli Investimenti – Piano degli Investimenti

**Piano degli Investimenti:** Documento che stabilisce quali beni strumentali devono essere acquistati e costruiti e quali sono i costi che dovranno essere sostenuti per la loro acquisizione.

- L'insieme di investimenti da considerare in un BP sono a titolo di capitale fisso:
  - Immobili;
  - Impianti/macchinari;
  - Marchi, brevetti e altre immobilizzazioni.
- Favorisce una prima valutazione sulla fattibilità economico-finanziaria del progetto;
- I progetti d'investimento devono essere suddivisi per aree (produttiva, amministrativa, etc);
- Devono essere esplicitati:
  - Descrizione tecnica e tempistica di realizzo;
  - Quantificazione monetaria.

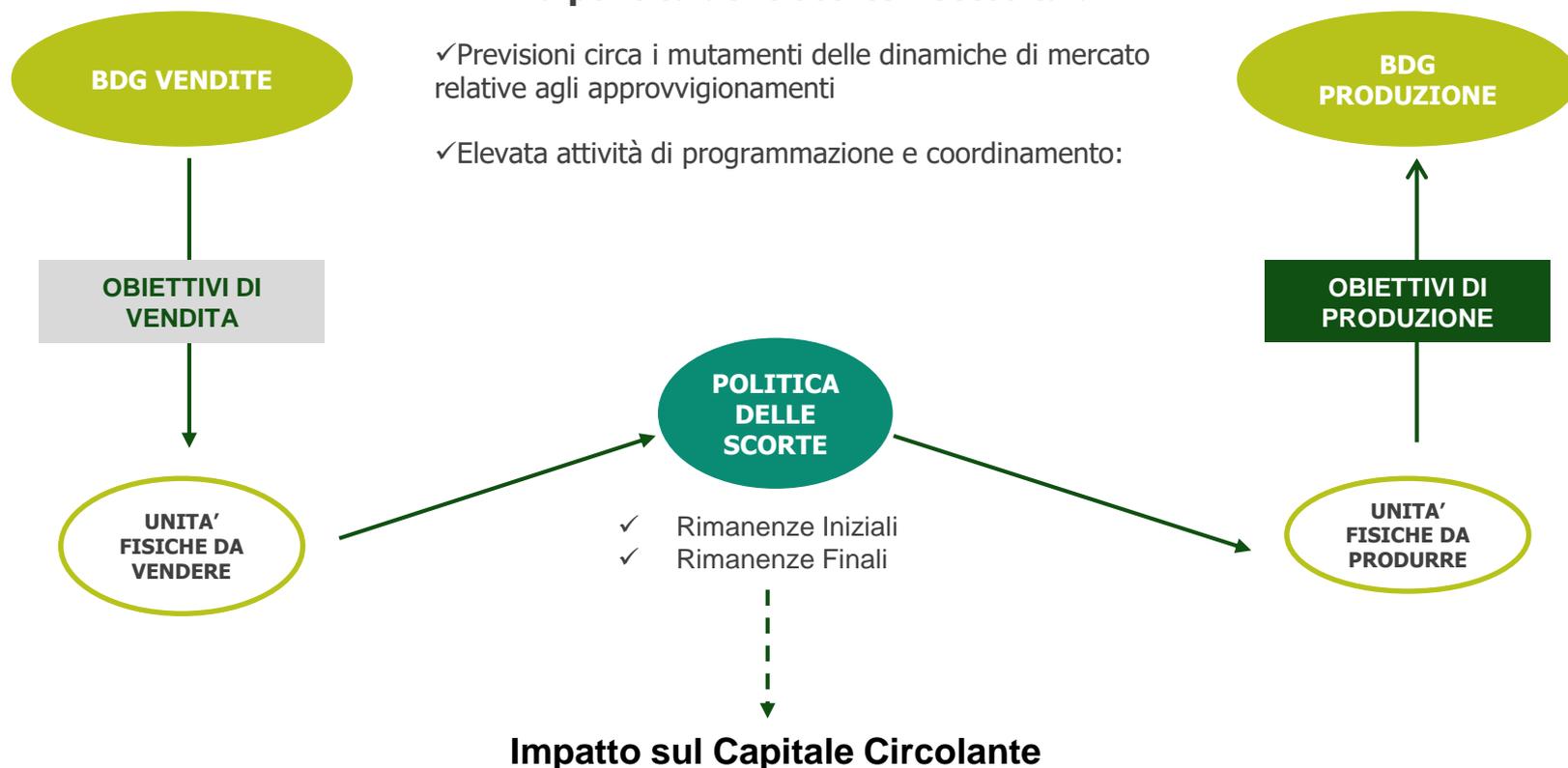
# Il processo di elaborazione del budget

## Budget di Magazzino

Il processo di determinazione della politica delle scorte prende avvio dalla considerazione del Programma di vendita e influenza direttamente il budget della produzione:

### La politica delle scorte necessita di:

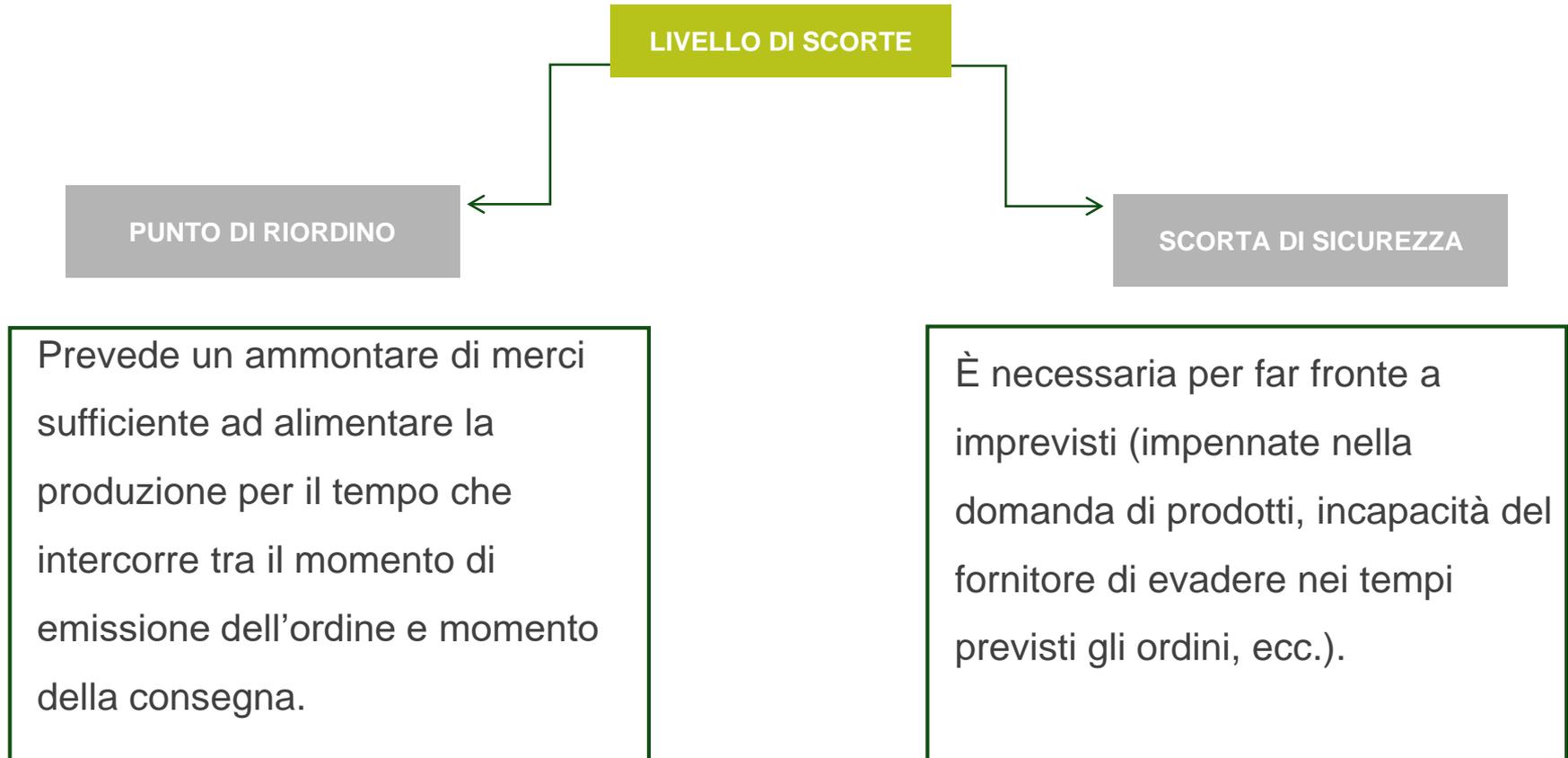
- ✓ Previsioni circa i mutamenti delle dinamiche di mercato relative agli approvvigionamenti
- ✓ Elevata attività di programmazione e coordinamento:



# Il processo di elaborazione del budget

## Budget di Magazzino – Politica delle scorte

Il livello delle scorte dipende da:



# Il processo di elaborazione del budget

## Budget di Magazzino – Stima delle rimanenze di magazzino

- Occorre definire gli obiettivi di DSI (Days of Sales in Inventory) e calcolare quindi il conseguente livello delle giacenze previste a fine anno:

$$\text{DSI} = (\text{INVENTORY} / \text{COGS}) \times 365$$

- Dagli obiettivi di DSI è poi possibile determinare il livello atteso delle giacenze alla fine di ogni anno:

$$\text{INVENTORY} = (\text{DSI} \times \text{COGS}) / 365$$

- Gli obiettivi devono essere coerenti con il modello di approvvigionamento e vendita adottato dall'impresa e con il tipo di business (es. Logiche diverse per i prodotti freschi del settore food).

**Non è quasi mai raccomandabile stimare le giacenze come % del fatturato (il fatturato è valutato ai prezzi di vendita; le giacenze al costo) .**

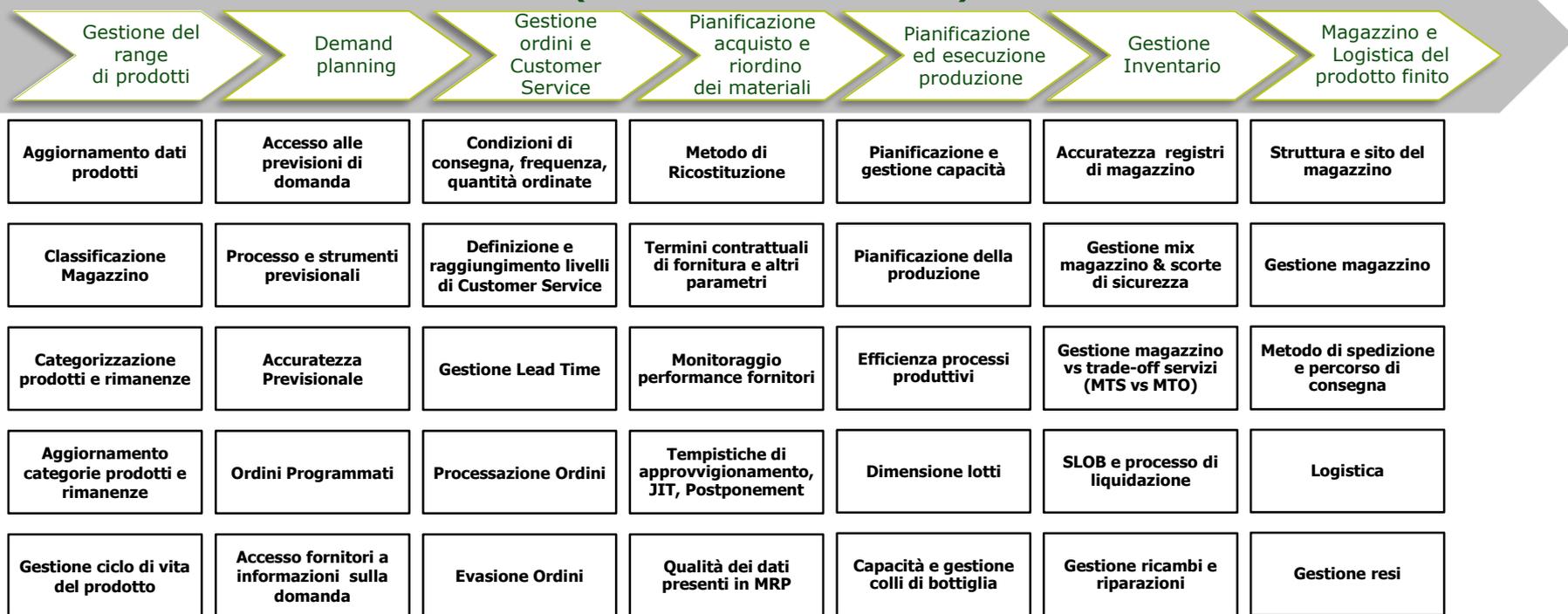
**I DSI possono essere stimati anche a volumi anziché a valore, purché il numero di SKU non sia troppo elevato. Solitamente le proiezioni sono a valore**

# Il processo di elaborazione del budget

## L'ottimizzazione del Capitale Circolante – magazzino

L'obiettivo principale consiste nel minimizzare il magazzino attraverso il corretto allineamento tra tutti i processi aziendali di previsione (vendite, acquisti e produzione), la negoziazione delle condizioni di acquisto (MOQ, lead time, ...) e la coerenza con il business delle norme MRP

### (Forecast to Fulfill – FTF)



# Il processo di elaborazione del budget

## Stima dei crediti v/clienti

- Occorre definire gli obiettivi di DSO (Days of Sales Outstanding) e calcolare quindi il conseguente livello dei crediti previsti a fine anno:

$$\text{DSO} = (\text{Account Receivables net of VAT} / \text{Sales}) \times 365$$

- Dagli obiettivi di DSO è poi possibile determinare il livello atteso dei crediti v/clienti alla fine di ogni anno:

$$\text{Account Receivables net of VAT} = (\text{DSO} \times \text{Sales}) / 365$$

- L'analisi va dettagliata distinguendo tra vendite nazionali (i relativi crediti contengono l'IVA) e vendite estere (che non hanno IVA);
- In stato patrimoniale, per la sola parte riferita alle vendite nazionali, l'importo dei crediti andrà indicato al lordo di IVA:

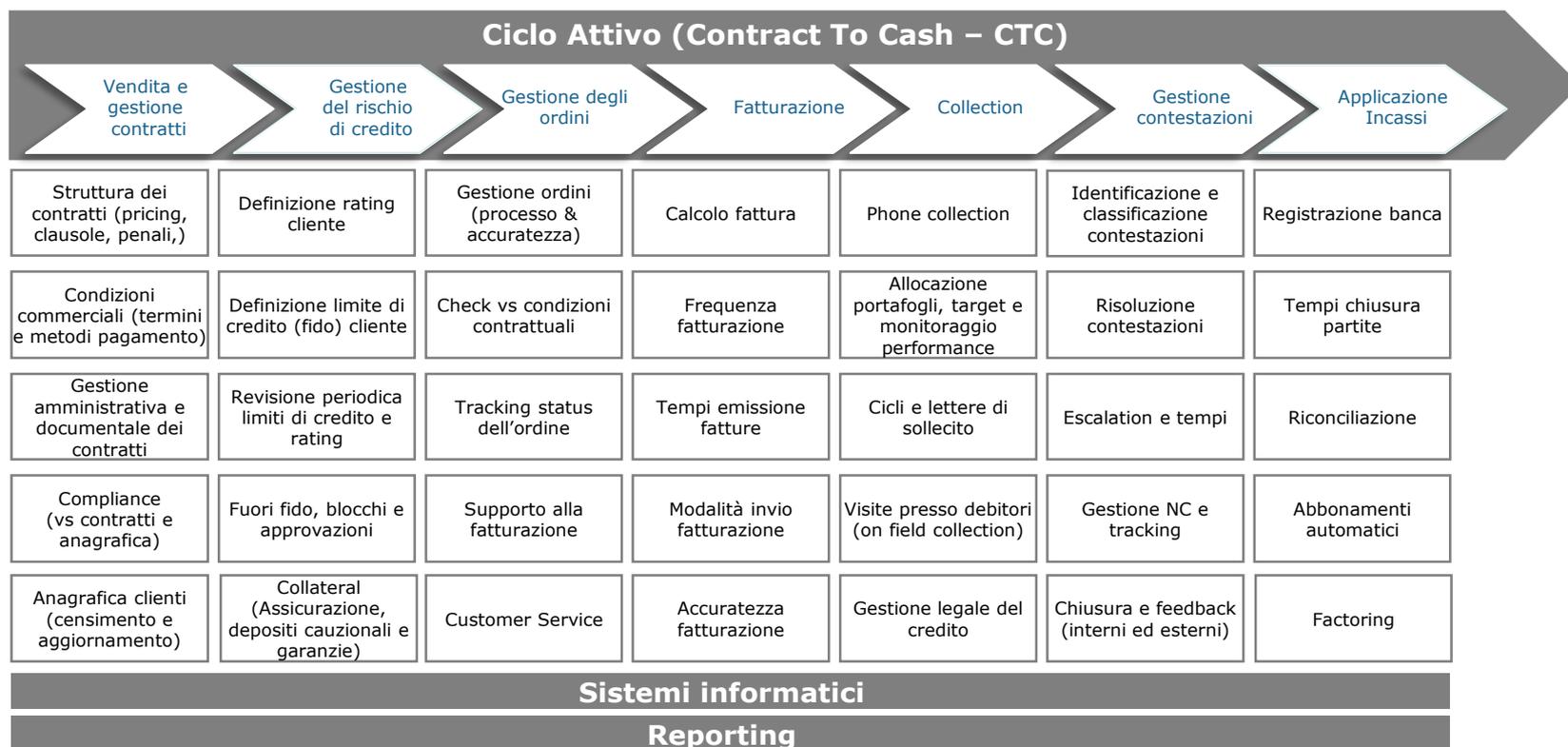
$$\text{Account Receivables} = \text{Account Receivables net of VAT} (1 + \text{VAT}\%)$$

- Gli obiettivi di DSO devono essere coerenti con la tipologia di clientela e di business.

# Il processo di elaborazione del budget

## L'ottimizzazione del Capitale Circolante – ciclo attivo

Migliorare la gestione del ciclo attivo significa intervenire su tutti i processi e le sotto attività che lo compongono, identificando criticità e opportunità di miglioramento, allo scopo di conseguire un beneficio strutturale e sostenibile nel tempo.



# Il processo di elaborazione del budget

## Stima dei debiti v/fornitori

- Occorre definire gli obiettivi di DPO (Days of Payment Outstanding) e calcolare quindi il conseguente livello dei debiti previsti a fine anno:

$$\text{DPO} = (\text{Accounts Payable net of VAT} / \text{external costs}) \times 365$$

- Dagli obiettivi di DPO è poi possibile determinare il livello atteso dei debiti v/fornitori alla fine di ogni anno:

$$\text{Accounts Payable net of VAT} = (\text{DPO} \times \text{Sales}) / 365$$

- In stato patrimoniale, l'importo dei debiti andrà indicato al lordo di IVA:

$$\text{Accounts Payable} = \text{Accounts Payable net of VAT} (1 + \text{VAT}\%)$$

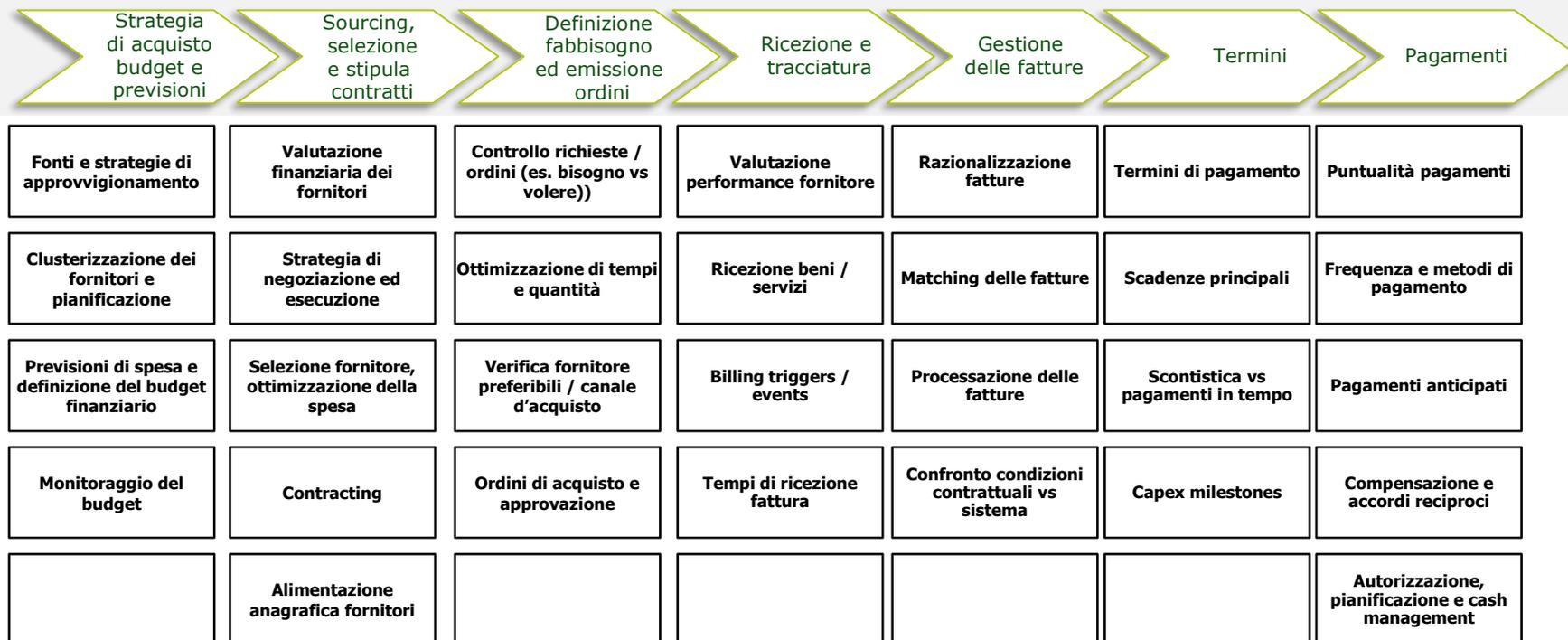
- Gli obiettivi di DPO devono essere coerenti con gli accordi di fornitura e la tipologia di business.

# Il processo di elaborazione del budget

## L'ottimizzazione del Capitale Circolante – ciclo passivo

Ottimizzare la gestione del ciclo passivo consiste nell'analisi dettagliata di tutti i processi che hanno un impatto sulla dimensione del debito commerciale, al fine dell'individuazione di potenziali aree di miglioramento sulla base delle best practice di settore.

### Ciclo Passivo (Procure To Pay – PTP)



# Il processo di elaborazione del budget

## Stima degli altri debiti

Da considerare almeno i seguenti:

- Debiti per TFR, sulla base delle proiezioni di accantonamento derivanti dal piano delle risorse umane;
- Debiti per imposte, sulla base delle imposte dovute da conto economico e delle relative scadenze di pagamento (ed eventuali rateizzazioni);
- Debiti per IVA, sulla base di IVA a debito risultante dai crediti v/clienti e IVA a credito risultante dai debiti v/fornitori;
- Fondi legati a specifiche tipologie di business (es. Fondi per prodotti in garanzia, ecc.).

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Finanziario - Overview (1/2)

Il **budget finanziario** è predisposto con l'obiettivo di definire la situazione finanziaria della società nell'esercizio oggetto di budget. Ci sono due tipologie di budget che confluiscono nel budget finanziario: **budget delle fonti e degli impieghi** e **budget di cassa**

Le «**forze**» che stanno a fondamento della dinamica finanziaria dell'impresa sono:

- a) le operazioni di acquisto-trasformazione-vendita (operazioni ripetitive di gestione) e i connessi investimenti/disinvestimenti in capitale circolante commerciale;
- b) gli investimenti e i disinvestimenti relativi all'area delle immobilizzazioni;
- c) l'accensione e il rimborso di finanziamenti e i versamenti e i rimborsi di capitale sociale;
- d) la remunerazione del capitale finanziario (interessi passivi e dividendi).

Le «**finalità**» del budget finanziario sono:

- Determinare in che misura l'azienda è in grado di finanziare la propria attività con mezzi finanziari prodotti internamente;
- Capacità di reperire mezzi finanziari da fonti esterne.

# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Finanziario - Overview (2/2)

L'iter logico di formazione del budget finanziario è il seguente:

3

2

**SCELTE DELLE ALTERNATIVE  
PIU' OPPORTUNE**

1

**REDAZIONE DEL BUDGET  
DI CASSA**

Idoneo ad analizzare la fattibilità finanziaria dei programmi all'interno dell'anno.

**REDAZIONE DEL BUDGET  
FONTI E IMPIEGHI**

Idoneo a verificare la fattibilità finanziaria globale del budget operative ed economico.

**Logiche di previsione patrimoniale**

Le principali logiche adottate per le previsioni di natura patrimoniale legate agli investimenti sono:

- Utilizzo dei piani di ammortamento di debiti e crediti finanziari:
  - vs terzi;
  - Intercompany (es. vs Holding, etc.)
- Posizione di cassa a copertura di eventuali fabbisogni/surplus di liquidità.

**Impatto a CE**

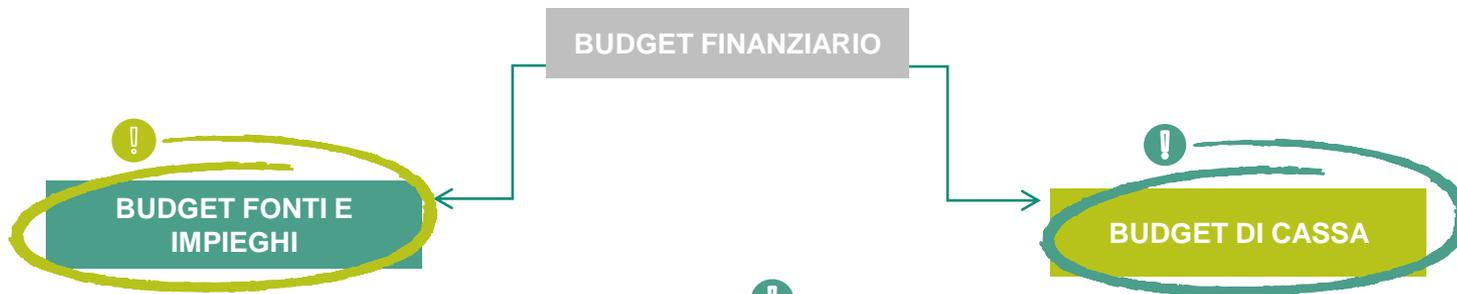
L'impatto degli investimenti dal punto di vista economico:

- Previsione puntuale di oneri e proventi finanziari derivanti da piani di ammortamento di crediti/debiti finanziari;
- Stima di oneri e proventi finanziari derivanti dalla posizione di cassa Intercompany.



# Il processo di elaborazione del budget

## Budget Finanziario – Fonti e impieghi e Budget di cassa



### BUDGET FONTI E IMPIEGHI

Considera gli investimenti che l'azienda dovrà realizzare nel periodo considerato e i finanziamenti su cui l'impresa può contare.

I finanziamenti riguardano:

- Autofinanziamento;
- Finanziamento mediante capitale proprio;
- Finanziamento mediante capitale di credito;
- Disinvestimenti di capitale fisso e/o circolante preesistente.

### BUDGET DI CASSA

Indica l'attitudine dell'impresa a fronteggiare tempestivamente ed economicamente ogni esigenza di esborso monetario imposta dalla gestione. Esso attiene ai flussi monetari in entrata ed in uscita:

*Saldo mensile* -> consiste nella differenza tra le entrate e le uscite che si manifestano in un determinato mese;

*Saldo progressivo* -> giacenza di cassa al termine di un determinato mese; è la risultante delle movimentazioni non solo del mese considerato ma anche di quelli precedenti.

Si ottengono così due informazioni distinte: **DISPONIBILITA' DI MEZZI LIQUIDI** e **NECESSITA' DI REPERIRE MEZZI LIQUIDI** per fronteggiare l'eventuale sbilancio di cassa.

# Il processo di elaborazione del budget

## Stima dei debiti finanziari

Nasce dal confronto con i fornitori di capitale:

- Risorse ragionevolmente reperibili dai finanziatori;
- Piano di rimborso del debito scadenze di pagamento.

Difficilmente l'impresa riesce a definire una struttura ottimale di debt /equity:

molto spesso le risorse finanziarie reperibili a titolo di debito sono un vincolo e il patrimonio netto necessario per l'iniziativa una conseguenza.

**Quando le risorse a titolo di capitale proprio non sono sufficienti, occorre rimettere in discussione le ipotesi del piano (es. Ridimensionamento e/ o dilazione degli investimenti; interventi sulla struttura dei costi,...)**



# Il processo di elaborazione del budget

## Stima del capitale netto

Dovrà considerare:

- Capitale Proprio;
- Riserve legali;
- Ulteriori riserve;
- Utile /perdita previsti dal piano;
- Politiche di distribuzione degli utili e copertura delle perdite;
- Eventuali aumenti di capitale nell'arco di tempo considerato.

Quando le risorse finanziarie esterne sono un vincolo, è determinato come differenza tra:

**TOTALE ATTIVO – TOTALE PASSIVO**

# Il processo di elaborazione del budget

## Previsione dei flussi di cassa

E' importante scomporre il flusso di cassa distinguendone le fonti che lo generano:

- Attività operativa (CFO): Il CFO è il «barometro» della capacità dell'impresa di generare cassa con la propria attività tipica;
- Attività d'investimento (CFI): Solitamente assorbe risorse (impresa impegnata a investire per la crescita);
- Attività di finanziamento (CFF): evidenzia il contributo delle variazioni di capitale proprio e di terzi alla generazione/assorbimento di cassa.

**Un cash flow positivo non è necessariamente sintomo della «buona salute» di un'impresa: l'azienda potrebbe avere «bruciato» cassa operativa, ma avere apportato ulteriori risorse finanziarie tali da coprire l'impatto negativo della gestione operativa.**

# Il processo di elaborazione del budget

## Costruzione del Flusso di cassa

### Cassa e attività Finanziarie a B/T Iniziale

#### EBITDA

- + Componenti straordinarie nette
- + Altre entrate-uscite (tra cui: imposte\*)

#### = FLUSSO DI CASSA PRIMA DELLA VARIAZIONE DEL CCN

- Variazione crediti commerciali
- Variazione scorte
- + Variazione debiti commerciali
- Variazione altre attività
- + Variazione altre passività



Investimenti in Capitale Circolante Netto

#### = FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE

- Flusso di cassa netto per gli investimenti (CAPEX)



Flusso per Investimenti

#### = FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE OPERATIVA

- + Altri proventi finanziari
- Oneri finanziari
- + Aumenti (diminuzioni) di Capitale sociale
- Distribuzioni di dividendi (e di riserve)
- + Variazione debiti finanziari



Flusso dell'area Finanziaria

#### = VARIAZIONE LIQUIDITA' (cassa e attività finanz. a breve termine)

### Cassa e attività Finanziarie a B/T Finale

# Budget e pianificazione: il "modello"

## Alcuni esempi – Conto Economico

### Conto Economico

| €000                                    | 2016<br>Act     | 2017<br>Act     | 2018<br>PC      | 2019<br>FC      | 2020<br>BP      | 2021<br>BP      | 2022<br>BP      | 2023<br>BP      | 2024<br>BP      |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ricavi lordi                            | 166.938         | 155.393         | 122.065         | 107.273         | 95.154          | 98.204          | 101.328         | 104.703         | 107.898         |
| Resi e sconti                           | (42.335)        | (41.536)        | (36.131)        | (29.692)        | (25.317)        | (25.248)        | (25.530)        | (25.689)        | (25.830)        |
| % resi e sconti                         | (25,4%)         | (26,7%)         | (29,6%)         | (27,7%)         | (26,6%)         | (25,7%)         | (25,2%)         | (24,5%)         | (23,9%)         |
| <b>Ricavi netti</b>                     | <b>124.602</b>  | <b>113.857</b>  | <b>85.935</b>   | <b>77.581</b>   | <b>69.836</b>   | <b>72.956</b>   | <b>75.798</b>   | <b>79.014</b>   | <b>82.069</b>   |
| Var. riman. di prod. in corso, sl e fin | (3.895)         | 2.154           | (141)           | 107             | (761)           | (733)           | (59)            | (252)           | (150)           |
| Altri ricavi                            | 6.835           | 18.009          | 5.692           | 4.123           | 2.924           | 2.924           | 2.924           | 2.924           | 2.924           |
| <b>Valore della Produzione</b>          | <b>127.543</b>  | <b>134.020</b>  | <b>91.485</b>   | <b>81.811</b>   | <b>71.999</b>   | <b>75.147</b>   | <b>78.663</b>   | <b>81.686</b>   | <b>84.842</b>   |
| <b>Consumi</b>                          | <b>(72.605)</b> | <b>(68.445)</b> | <b>(53.382)</b> | <b>(44.943)</b> | <b>(37.960)</b> | <b>(38.519)</b> | <b>(39.425)</b> | <b>(40.583)</b> | <b>(41.813)</b> |
| <b>Margine industriale</b>              | <b>54.938</b>   | <b>65.575</b>   | <b>38.103</b>   | <b>36.868</b>   | <b>34.039</b>   | <b>36.628</b>   | <b>39.239</b>   | <b>41.103</b>   | <b>43.029</b>   |
| Margine industriale (%)                 | 43,1%           | 48,9%           | 41,6%           | 45,1%           | 47,3%           | 48,7%           | 49,9%           | 50,3%           | 50,7%           |
| Costo per servizi                       | (25.192)        | (23.814)        | (21.624)        | (15.052)        | (13.477)        | (13.844)        | (13.965)        | (14.119)        | (14.323)        |
| Costo per godimento beni di terzi       | (4.744)         | (4.720)         | (4.604)         | (4.407)         | (4.303)         | (4.303)         | (4.303)         | (4.303)         | (4.303)         |
| Costo del personale                     | (13.697)        | (13.564)        | (12.743)        | (10.998)        | (9.709)         | (9.645)         | (9.740)         | (9.835)         | (9.932)         |
| Oneri diversi di gestione               | (1.179)         | (1.712)         | (1.066)         | (775)           | (830)           | (807)           | (815)           | (823)           | (832)           |
| <b>EBITDA gestione</b>                  | <b>10.126</b>   | <b>21.765</b>   | <b>(1.934)</b>  | <b>5.636</b>    | <b>5.720</b>    | <b>8.029</b>    | <b>10.415</b>   | <b>12.023</b>   | <b>13.639</b>   |
| EBITDA Margin (%)                       | 7,9%            | 16,2%           | (2,1%)          | 6,9%            | 7,9%            | 10,7%           | 13,2%           | 14,7%           | 16,1%           |
| Gestione straordinaria                  | (18.208)        | (4.010)         | (6.148)         | (5.950)         | 89.958          | (2.412)         | (2.480)         | (2.561)         | (2.640)         |
| <b>EBITDA re-stated</b>                 | <b>(8.083)</b>  | <b>17.754</b>   | <b>(8.082)</b>  | <b>(314)</b>    | <b>95.678</b>   | <b>5.616</b>    | <b>7.936</b>    | <b>9.462</b>    | <b>10.999</b>   |
| EBITDA re-stated Margin (%)             | (6,3%)          | 13,2%           | (8,8%)          | (0,4%)          | 132,9%          | 7,5%            | 10,1%           | 11,6%           | 13,0%           |
| Ammortamenti                            | (1.828)         | (1.559)         | (1.454)         | (1.237)         | (1.113)         | (975)           | (740)           | (720)           | (700)           |
| Accantonamenti                          | (250)           | (135)           | (1.085)         | (1.538)         | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>EBIT</b>                             | <b>(10.161)</b> | <b>16.060</b>   | <b>(10.621)</b> | <b>(3.089)</b>  | <b>94.565</b>   | <b>4.642</b>    | <b>7.196</b>    | <b>8.742</b>    | <b>10.299</b>   |
| EBITDA Margin (%)                       | (8,0%)          | 12,0%           | (11,6%)         | (3,8%)          | 131,3%          | 6,2%            | 9,1%            | 10,7%           | 12,1%           |
| Svalutazioni di partecipazioni/ crediti | (4.020)         | (12.457)        | (10.786)        | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| Gestione Finanziaria                    | 19              | (3.667)         | (2.086)         | (645)           | 642             | 642             | 642             | 642             | 642             |
| <b>EBT</b>                              | <b>(14.161)</b> | <b>(64)</b>     | <b>(23.493)</b> | <b>(3.734)</b>  | <b>95.206</b>   | <b>5.283</b>    | <b>7.837</b>    | <b>9.384</b>    | <b>10.941</b>   |
| Imposte                                 | (6.852)         | (963)           | -               | -               | (3.695)         | (1.445)         | (2.155)         | (2.585)         | (3.018)         |
| <b>Risultato netto</b>                  | <b>(21.013)</b> | <b>(1.027)</b>  | <b>(23.493)</b> | <b>(3.734)</b>  | <b>91.511</b>   | <b>3.839</b>    | <b>5.682</b>    | <b>6.799</b>    | <b>7.923</b>    |

# Budget e pianificazione: il "modello"

## Alcuni esempi – Stato Patrimoniale

### Stato Patrimoniale

| €000                                   | 31/12/2016<br>Act | 31/12/2017<br>Act | 31/12/2018<br>PC | 31/12/2019<br>FC | 31/12/2020<br>BP | 31/12/2021<br>BP | 31/12/2022<br>BP | 31/12/2023<br>BP | 31/12/2024<br>BP |
|--|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Immobilizzazioni immateriali           | 1.392             | 915               | 624              | 468              | 215              | -                | -                | -                | -                |
| Immobilizzazioni materiali             | 35.959            | 34.854            | 33.656           | 32.761           | 32.301           | 25.429           | 26.689           | 27.969           | 29.269           |
| Immobilizzazioni finanziarie           | 20.200            | 31.353            | 27.148           | 27.592           | 27.592           | 27.592           | 27.592           | 27.592           | 27.592           |
| <b>Totale immobilizzazioni</b>         | <b>57.550</b>     | <b>67.123</b>     | <b>61.427</b>    | <b>60.821</b>    | <b>60.108</b>    | <b>53.021</b>    | <b>54.281</b>    | <b>55.561</b>    | <b>56.861</b>    |
| Rimanenze                              | 24.981            | 25.050            | 19.997           | 25.433           | 24.672           | 23.939           | 23.881           | 23.629           | 23.478           |
| Crediti commerciali                    | 70.913            | 72.687            | 58.631           | 52.067           | 50.158           | 52.016           | 53.632           | 55.315           | 57.066           |
| Debiti commerciali                     | (43.529)          | (42.184)          | (44.354)         | (39.544)         | (11.330)         | (9.760)          | (8.145)          | (7.413)          | (6.695)          |
| <b>Capitale circolante commerciale</b> | <b>52.364</b>     | <b>55.553</b>     | <b>34.273</b>    | <b>37.956</b>    | <b>63.500</b>    | <b>66.195</b>    | <b>69.367</b>    | <b>71.530</b>    | <b>73.850</b>    |
| Altre attività                         | 4.661             | 7.105             | 5.907            | 5.876            | 5.876            | 5.876            | 5.876            | 5.876            | 5.876            |
| Altre passività                        | (11.979)          | (13.041)          | (12.863)         | (20.584)         | (20.388)         | (15.274)         | (13.475)         | (11.748)         | (10.148)         |
| <b>Capitale circolante netto</b>       | <b>45.046</b>     | <b>49.618</b>     | <b>27.317</b>    | <b>23.249</b>    | <b>48.988</b>    | <b>56.797</b>    | <b>61.769</b>    | <b>65.658</b>    | <b>69.578</b>    |
| Fondi                                  | (5.768)           | (17.690)          | (25.184)         | (26.615)         | (17.949)         | (17.736)         | (17.524)         | (17.533)         | (17.542)         |
| <b>Capitale investito netto</b>        | <b>96.828</b>     | <b>99.050</b>     | <b>63.560</b>    | <b>57.455</b>    | <b>91.148</b>    | <b>92.083</b>    | <b>98.527</b>    | <b>103.687</b>   | <b>108.898</b>   |
| <b>Patrimonio netto</b>                | <b>(19.643)</b>   | <b>(20.670)</b>   | <b>(42.763)</b>  | <b>(46.497)</b>  | <b>45.014</b>    | <b>48.852</b>    | <b>54.535</b>    | <b>61.334</b>    | <b>69.256</b>    |
| <b>Posizione finanziaria Netta</b>     | <b>116.472</b>    | <b>119.720</b>    | <b>106.323</b>   | <b>103.952</b>   | <b>46.134</b>    | <b>43.230</b>    | <b>43.992</b>    | <b>42.353</b>    | <b>39.641</b>    |
| <b>Totale Fonti</b>                    | <b>96.828</b>     | <b>99.050</b>     | <b>63.560</b>    | <b>57.455</b>    | <b>91.148</b>    | <b>92.083</b>    | <b>98.527</b>    | <b>103.687</b>   | <b>108.898</b>   |

# Budget e pianificazione: il "modello"

## Alcuni esempi – Flussi di cassa

| €000   | FY18<br>Act    | FY19<br>FC    | FY20<br>BP    | FY21<br>BP    | FY22<br>BP    |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ebitda                                       | 18.007         | 20.109        | 21.654        | 25.545        | 29.560        |
| (Imposte)                                    | (887)          | (537)         | (1.247)       | (2.486)       | (2.941)       |
| <b>Flusso di cassa lordo</b>                 | <b>17.120</b>  | <b>19.572</b> | <b>20.407</b> | <b>23.059</b> | <b>26.619</b> |
| Δ Rimanenze                                  | 1.590          | (4.024)       | (1.259)       | (2.957)       | (2.877)       |
| Δ Crediti                                    | 4.237          | (2.468)       | (1.879)       | (2.580)       | (2.402)       |
| Δ Debiti                                     | 4.872          | (6.645)       | (3.198)       | (574)         | (30)          |
| Δ Fondi                                      | (331)          | (1.470)       | (1.284)       | (132)         | (100)         |
| <b>Flusso di cassa operativo</b>             | <b>27.487</b>  | <b>4.964</b>  | <b>12.787</b> | <b>16.816</b> | <b>21.209</b> |
| Δ Immobilizzazioni                           | (8.043)        | (5.090)       | (12.352)      | (6.060)       | (3.560)       |
| <b>Flusso di cassa a servizio del debito</b> | <b>19.444</b>  | <b>(126)</b>  | <b>435</b>    | <b>10.756</b> | <b>17.649</b> |
| Oneri finanziari                             | (2.408)        | (2.204)       | (9.930)       | (12.368)      | (12.517)      |
| Oneri straordinari                           | -              | (2.413)       | (1.787)       | -             | -             |
| Δ Debiti vs leasing                          | (3.120)        | -             | (1.398)       | (438)         | (438)         |
| Δ Debiti vs Banche a MLT                     | (16.028)       | 3.486         | (12.174)      | 5.867         | 5.867         |
| Δ Debiti vs Banche a BT                      | (4.596)        | 2.353         | (4.029)       | 2.686         | 2.501         |
| Aumento di capitale/Riserve                  | -              | -             | 36.248        | -             | -             |
| Δ Attività finanziarie                       | (24)           | -             | -             | -             | -             |
| <b>Variaz. saldo disponibilità liquide</b>   | <b>(2.474)</b> | <b>(89)</b>   | <b>4.545</b>  | <b>6.102</b>  | <b>14.346</b> |
| <b>Disponibilità (Fabbisogno) Iniziali</b>   | <b>2.913</b>   | <b>439</b>    | <b>350</b>    | <b>4.895</b>  | <b>10.997</b> |
| Variazione saldo disponibilità liquide       | (2.474)        | (89)          | 4.545         | 6.102         | 14.346        |
| <b>Disponibilità (Fabbisogno) Finali</b>     | <b>439</b>     | <b>350</b>    | <b>4.895</b>  | <b>10.997</b> | <b>25.345</b> |



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI  
M I L A N O



# La misurazione del budget

# Il budget

## Il budget come espressione di un programma d'azione (1/2)

Il **programma d'azione** è innanzitutto un documento parte integrante del budget, che può essere redatto in "forme" quanto mai diverse e che deve contenere, se si desidera sia realmente efficace, un'indicazione almeno sintetica di:

- ✓ obiettivo che si desidera raggiungere;
- ✓ azioni che si ritiene necessario intraprendere per raggiungere tale obiettivo ("che cosa fare per...?");
- ✓ distribuzione nel tempo di queste azioni ("quando fare?");
- ✓ persone che devono agire ("chi lo deve fare?").

Il programma d'azione alla base del budget non è un unico documento. È il risultato del combinarsi di un insieme di programmi, elaborati con riferimento alle diverse aree gestionali. Questi programmi di dettaglio confluiscono in un programma che, sintetizzando azioni e risorse necessarie per svolgere, consente di verificarne la coerenza e la fattibilità tecnica e finanziaria.

# Il budget

## Il budget come espressione di un programma d'azione (2/2)

Con l'elaborazione dei singoli budget, si attiva un processo di **allocazione delle risorse** alle **diverse aree aziendali** che è opportuno verificare sia in termini di capacità / competenze di cui un'impresa è dotata, sia in termini di disponibilità di adeguate risorse finanziarie.

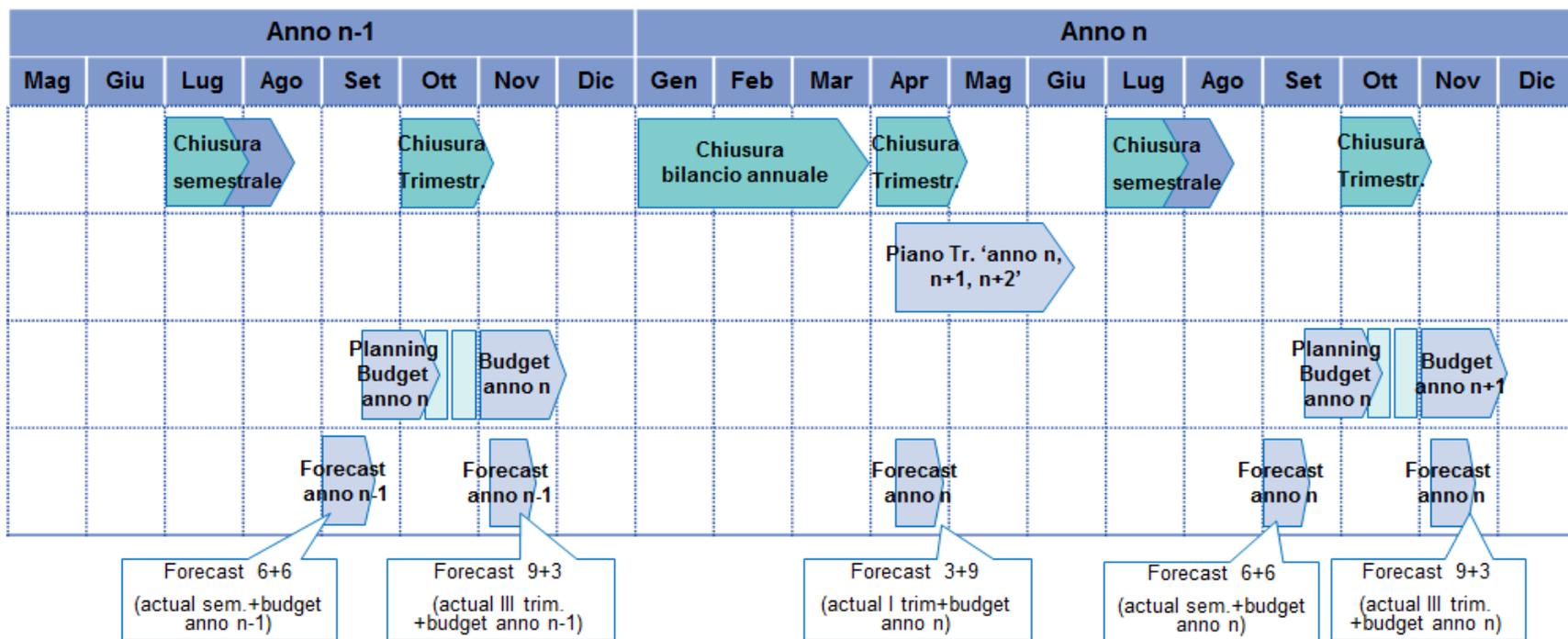
Se un'impresa si prefigge di aumentare la propria quota di mercato (e questo è l'obiettivo) deve decidere **cosa fare, quando fare e chi deve farlo**. Le azioni da intraprendere possono essere differenti: dall'incentivazione della forza vendita, al fine di raggiungere nuovi traguardi in termini di volumi, all'attivazione di una campagna pubblicitaria martellante, alla partecipazione a tutte le fiere di settore. Si tratta di scegliere una tra queste azioni o una loro combinazione, per poter subito dopo distribuirle nel tempo e definirne i responsabili.

Solo così si potrà avere quella chiarezza che consente di **responsabilizzare le persone** su obiettivi quantitativi e quindi di dare alla dimensione quantitativa ben diverso valore espressivo.

In caso contrario, qualora a consuntivo l'obiettivo non venga raggiunto, non è possibile individuare se la causa sia stata l'inefficacia delle azioni intraprese o il fatto di non averne intraprese alcune o di averle intraprese nei tempi e nei modi sbagliati.

# Il budget

Le relazioni fra il budget e gli strumenti di consuntivazione / pianificazione



- Processo di chiusura civilistica/gestionale
- Efficienza attesa sui tempi di chiusura per i prossimi esercizi
- Processo di pianificazione
- In fase di valutazione

# Il budget

## Comprendere e misurare il budget

Per comprendere la struttura del budget, inteso come predisposizione di schemi previsionali di possibili risultati economici, patrimoniali e finanziari è necessario partire dalla riclassifica di:

- ✓ Stato patrimoniale *statutory*;
- ✓ Conto Economico *statutory*;

in **prospetti gestionali** e nella conseguente predisposizione del Rendiconto finanziario (*Cash flow*).

Per **monitorare l'andamento "Actual Vs budget"** è necessario poi predisporre situazioni periodiche di chiusura che abbiano la medesima classificazione, sia patrimoniale che economica, rispetto al budget (anche in termini di KPI gestionali)

# Il budget

## Comprendere e misurare il budget: un esempio

### Conto economico - settembre 2019 YTD

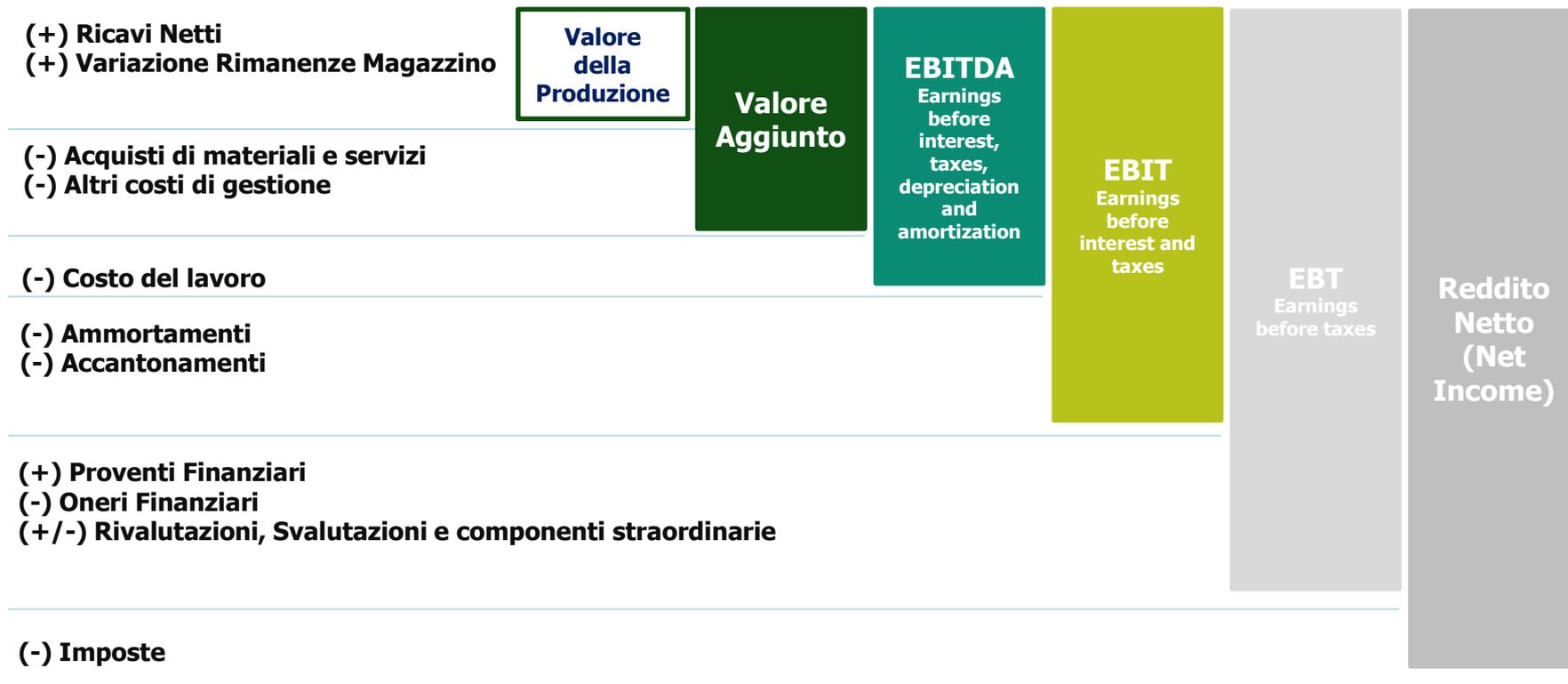
| €/000  | Sep19          | Sep19          | Var.           | Var. %        |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------|
|  | Act.           | Forecast       |                |               |
| Ricavi lordi   | 172.919        | 179.019        | (6.100)        | (3,4%)        |
| <b>Valore della produzione</b>                                       | <b>173.660</b> | <b>180.063</b> | <b>(6.403)</b> | <b>(3,6%)</b> |
| Consumo Materie prime  | (89.884)       | (94.884)       | 5.000          | (5,3%)        |
| <b>Primo margine</b>   | <b>83.776</b>  | <b>85.178</b>  | <b>(1.403)</b> | <b>(1,6%)</b> |
| <i>% sul valore della produzione</i>                                 | 48,2%          | 47,3%          |                | 0,9%          |
| Altri costi operativi (di produzione, lavorazioni esterne e imballi) | (8.943)        | (9.041)        | 98             | (1,1%)        |
| <b>Secondo margine</b>   | <b>74.833</b>  | <b>76.137</b>  | <b>(1.305)</b> | <b>(1,7%)</b> |
| <i>% sul valore della produzione</i>                                 | 43,1%          | 42,3%          |                | 0,8%          |
| Costi energetici   | (9.931)        | (10.030)       | 99             | (1,0%)        |
| Costi per manutenzioni e materiali di consumo                        | (3.602)        | (3.886)        | 283            | (7,3%)        |
| Costi Commerciali (Trasporti, provvigioni e altri commerciali)       | (9.993)        | (10.312)       | 319            | (3,1%)        |
| Costi generali (Amministrativi e vari)                               | (4.013)        | (4.140)        | 127            | (3,1%)        |
| Costo Personale  | (29.965)       | (30.168)       | 203            | (0,7%)        |
| <b>EBITDA</b>  | <b>17.329</b>  | <b>17.601</b>  | <b>(272)</b>   | <b>(1,5%)</b> |
| <i>% sul valore della produzione</i>                                 | 10,0%          | 9,8%           |                |               |

Necessità di predisporre una reportistica periodica facilmente leggibile per gli stakeholders (overview e focus su eventuali criticità). Non solo numeri / tabelle ma:

- ✓ Power point
- ✓ Grafici
- ✓ Analisi critica e descrittiva principali scostamenti

# Il budget

Per comprendere il budget – Riclassifica Conto Economico



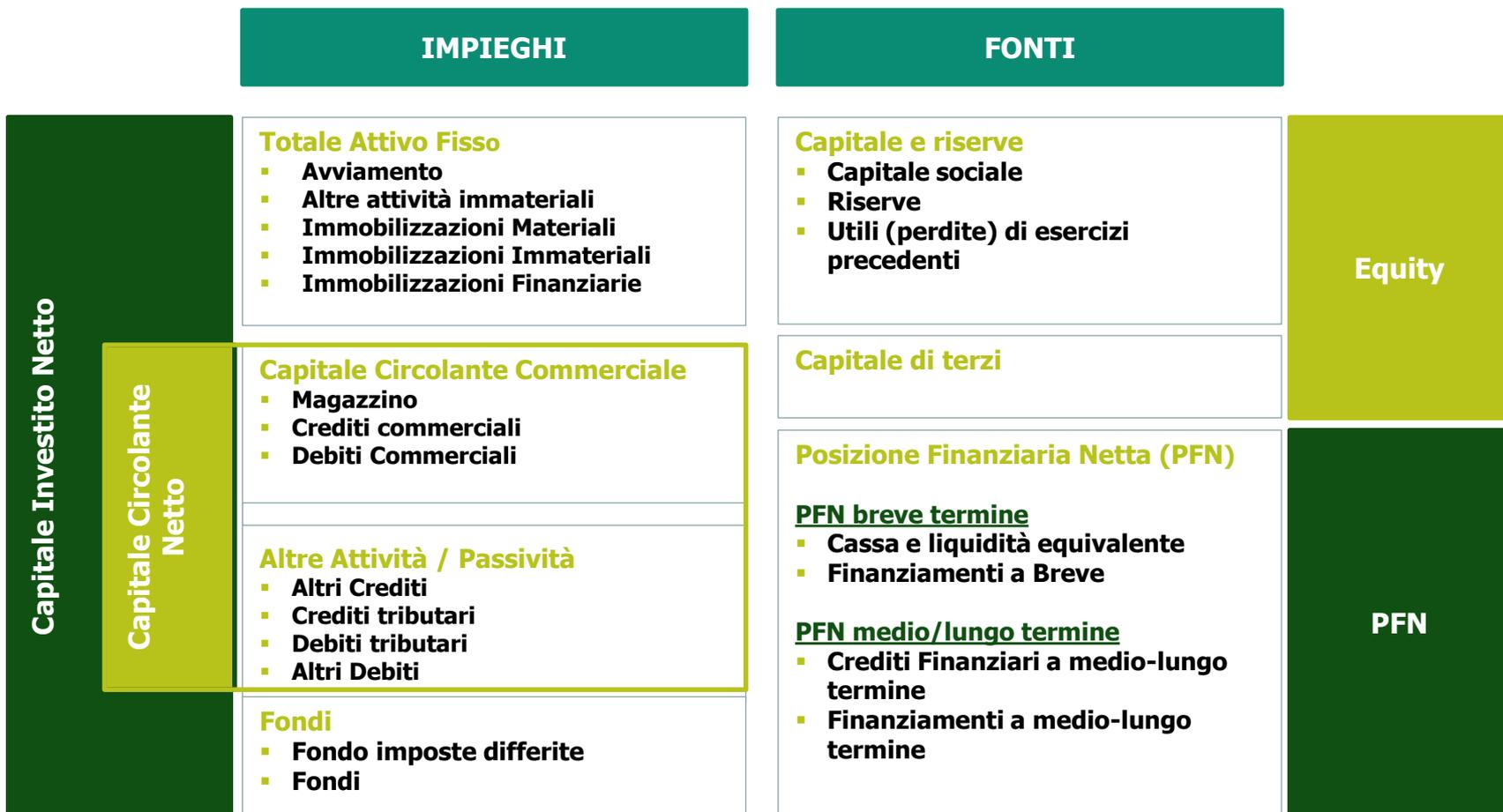
# Il budget

Per comprendere il budget – Stato Patrimoniale Statutory

| ATTIVITA'  | PASSIVITA'  |
|--|---|
| <p><b>Attività non correnti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avviamento</li><li>▪ Altre attività immateriali</li><li>▪ Immobilizzazioni Materiali</li><li>▪ Immobilizzazioni Finanziarie</li><li>▪ Crediti Finanziari a medio-lungo termine</li></ul> | <p><b>Capitale e riserve</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capitale sociale</li><li>▪ Riserve</li><li>▪ Utili (perdite) di esercizi precedenti</li></ul>  |
|  | <p><b>Capitale di terzi</b></p>   |
| <p><b>Attività correnti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Magazzino</li><li>▪ Crediti commerciali e altri crediti</li><li>▪ Cassa e liquidità equivalente</li></ul>  | <p><b>Passività non correnti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Finanziamenti a medio-lungo termine</li><li>▪ Fondo imposte differite</li><li>▪ Fondi</li></ul>                                      |
|  | <p><b>Passività correnti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Debiti commerciali e altri debiti</li><li>▪ Finanziamenti a Breve</li><li>▪ Debiti tributari</li><li>▪ Altre passività a breve</li></ul> |

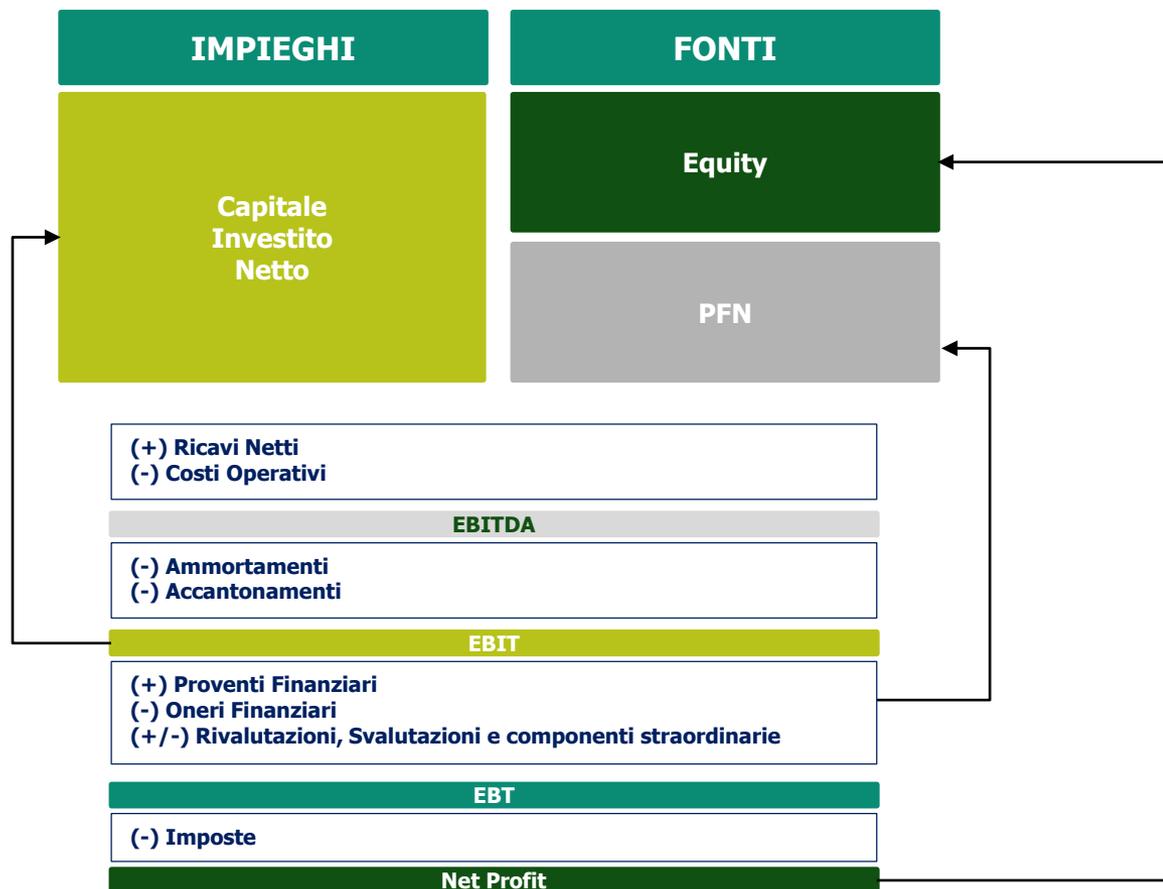
# Il budget

Per comprendere il budget - Stato Patrimoniale Gestionale



# Il budget

Per comprendere il budget - Collegamento SP e CE





ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

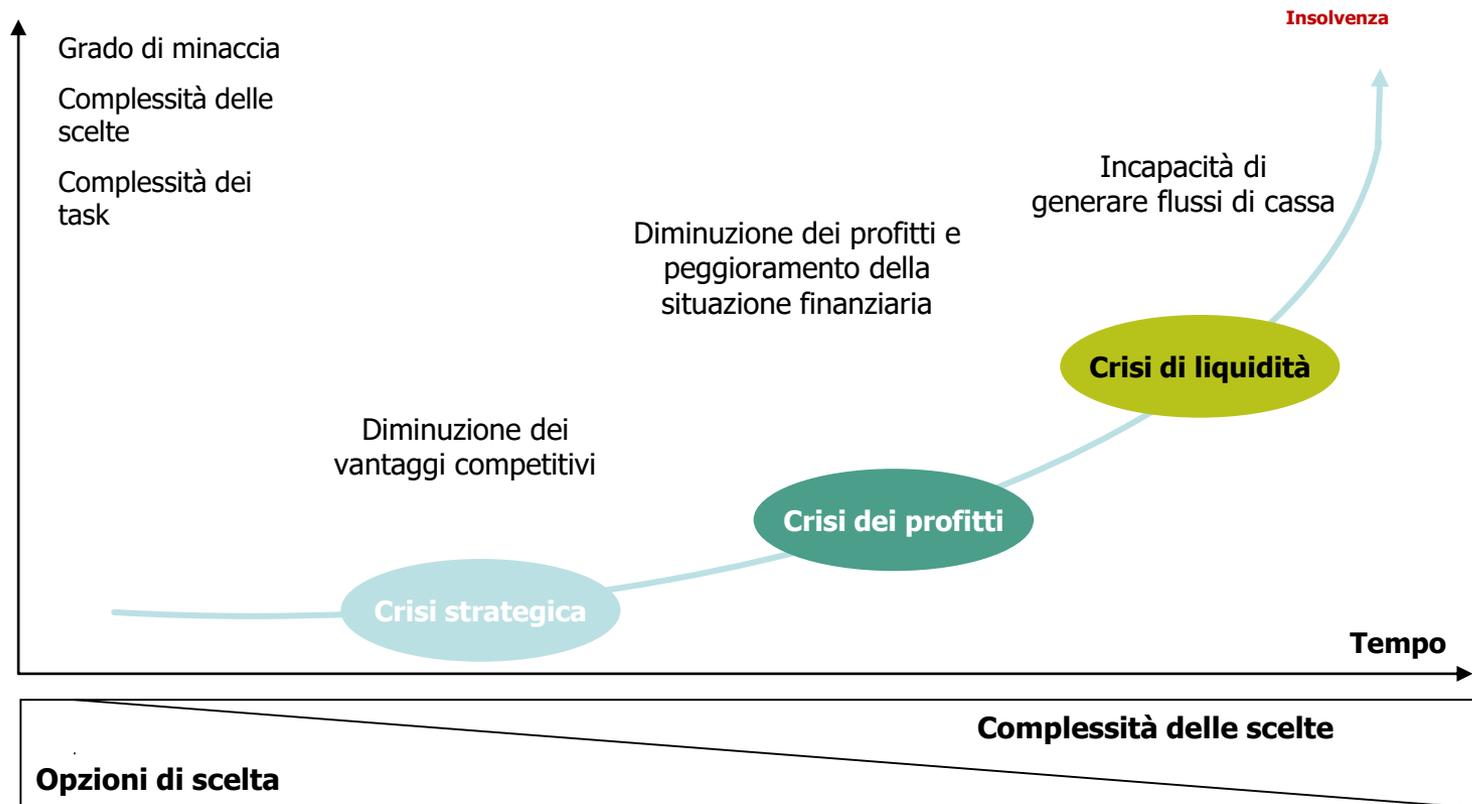
## Il piano di ristrutturazione: la redazione del Business Plan

- Il Piano Industriale delle attività che sono destinate a continuare è il presupposto fondamentale per assicurare la prosecuzione dell'attività di impresa del business «core»
- Il Piano Industriale di una procedura di ristrutturazione deve riflettere la tempistica connessa alla realizzazione dell'operazione e il relativo limitato accesso alla finanza di impresa
- Il Piano Industriale deve avere alla base la formulazione di assunzioni sottostanti che riflettano la visione del business prospettica economica e finanziaria, oltre che i flussi di cassa attesi e la loro tempistica
- L'advisor assiste il management nella formulazione delle assunzioni, e nel riflettere queste assunzioni su un piano economico, patrimoniale e finanziario robusto e credibile

# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

Strategica, dei profitti e della liquidità

## Le tre fasi della crisi aziendale



# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

Analisi quantitativa e qualitativa del passivo patrimoniale

## Identificazione del Passivo Patrimoniale

Debiti verso banche

Debiti verso altri finanziatori

Debiti verso fornitori

Debiti commerciali verso gruppo

Debiti diversi (dipendenti, previdenziali)

Ratei e risconti passivi

### **Passivo patrimoniale**

Impegni leasing (comprensivi di interessi)

Impegni factoring

Garanzie concesse

### **Totale impegni di firma**

### **Passivo comprensivo degli impegni di firma**

Il passivo patrimoniale deve essere oggetto di quantificazione, al fine di comprendere l'esposizione complessiva del debitore. Nello specifico:

- Oltre al passivo patrimoniale, devono essere considerati gli impegni di firma che potrebbero determinare l'insorgenza di ulteriori passività
- Assume particolare rilevanza la determinazione del contenzioso, che potrebbe insorgere in corso di procedura
- Rilevante anche identificare le passività latenti derivanti dalla stipula di contratti di leasing e di factoring, tipiche poste «off balance sheet»

# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

Le assunzioni strategiche ed economiche

Le analisi del contesto esterno ed interno del Business preludono alla formulazione delle assunzioni che a loro volta determinano il Piano:

## Temi di Analisi Esterna

- ✓ Esame del contesto di mercato dei business;
- ✓ Esame del posizionamento competitivo dell'impresa;
- ✓ Esame delle prospettive future dei business in cui opera.



## Temi di Analisi Interna

- ✓ Analisi delle cause della crisi di impresa;
- ✓ Esame della marginalità delle aree di business;
- ✓ Esame dei costi della struttura operativa e finanziaria.



**Elaborazione delle assunzioni alla base del Piano strategico ed economico**

# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

Le assunzioni di capitale circolante e finanziarie

Il Piano di ristrutturazione deve prendere in esame i comportamenti passati dell'impresa rispetto ai fornitori e l'approccio nei confronti dell'accesso al credito.

## La gestione del circolante

- Condizioni di incasso dai clienti
- Condizioni di pagamento verso fornitori
- Gestione degli investimenti e ritorno atteso



## La gestione finanziaria

- Rapporto indebitamento / redditività
- Impatto degli oneri finanziari sui costi operativi
- Ricorso a strumenti finanziari dall'esito non prevedibile



**Elaborazione delle assunzioni di circolante e finanziarie del piano**

# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

Analisi «chiave» per valutare l'esito della ristrutturazione

Gli esiti dell'analisi del mercato e del posizionamento dell'impresa passati e prospettici sono alla base della valutazione della proposta di ristrutturazione.

## Analisi «chiave» per valutare l'esito della ristrutturazione

- i. Prospettive effettive di mercato e di settore
- ii. Capacità dell'impresa di competere rispetto ai concorrenti
- iii. Tempistica connessa con l'implementazione del Piano di Ristrutturazione
- iv. Investimenti connessi alla implementazione del Piano
- v. Rischi connessi alla mancata esecuzione del Piano Strategico

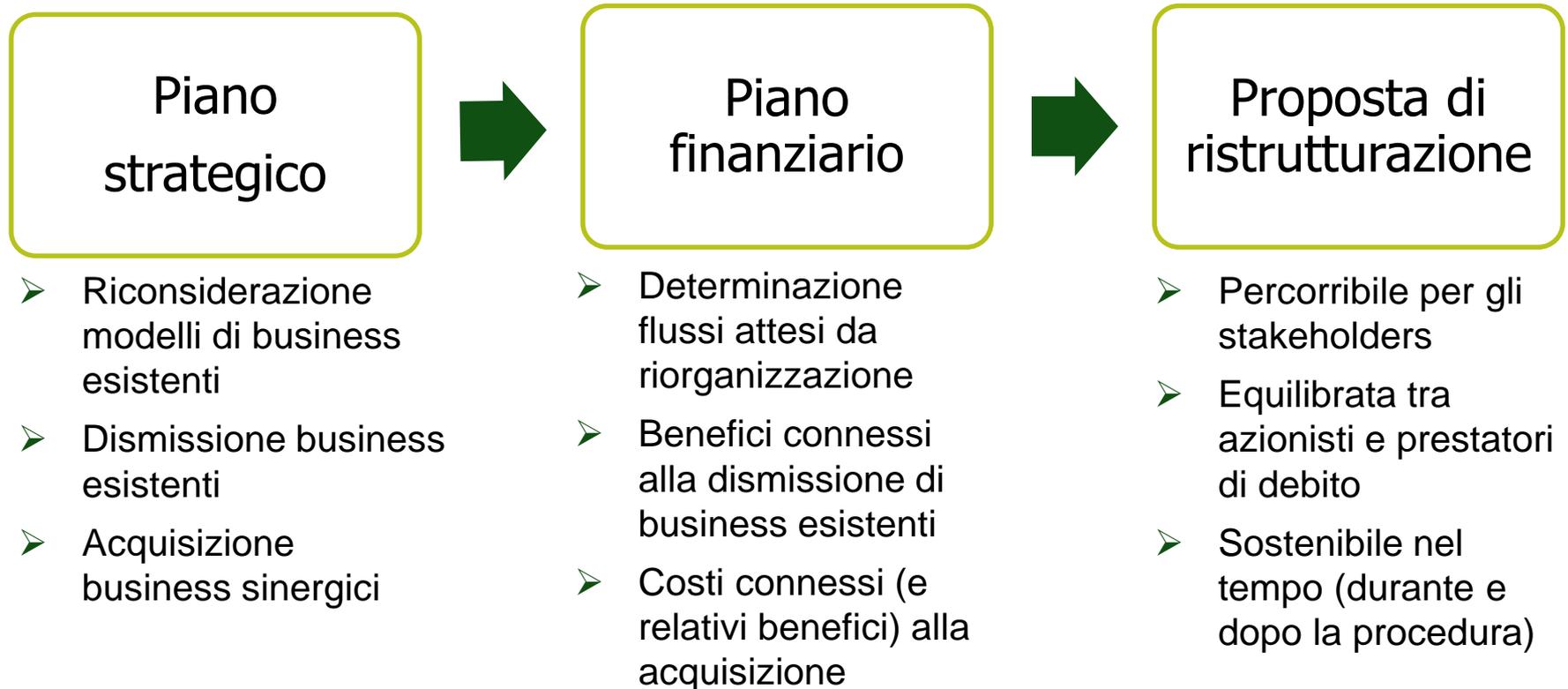


Valutazione di **merito** del Piano da parte degli stakeholder (creditori)

# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

## Requisiti del Piano e della Proposta di Ristrutturazione

Il Piano Strategico di Ristrutturazione è alla base della valutazione della proposta di ristrutturazione.



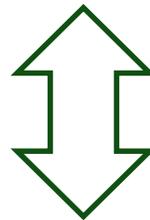
# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

Manovra finanziaria – Possibili linee guida strategiche

## Richieste al sistema bancario

- Mantenimento delle linee di autoliquidante in linea con il fabbisogno di capitale circolante;
- Moratoria dei finanziamenti a medio – lungo termine per il tempo necessario alla realizzazione del business plan;
- Nuova finanza necessaria per lo sviluppo delle linee guida strategiche del piano;
- Operazioni sul debito finanziario attraverso accordi di ristrutturazione.

**Difficoltà minore**



**Difficoltà maggiore**

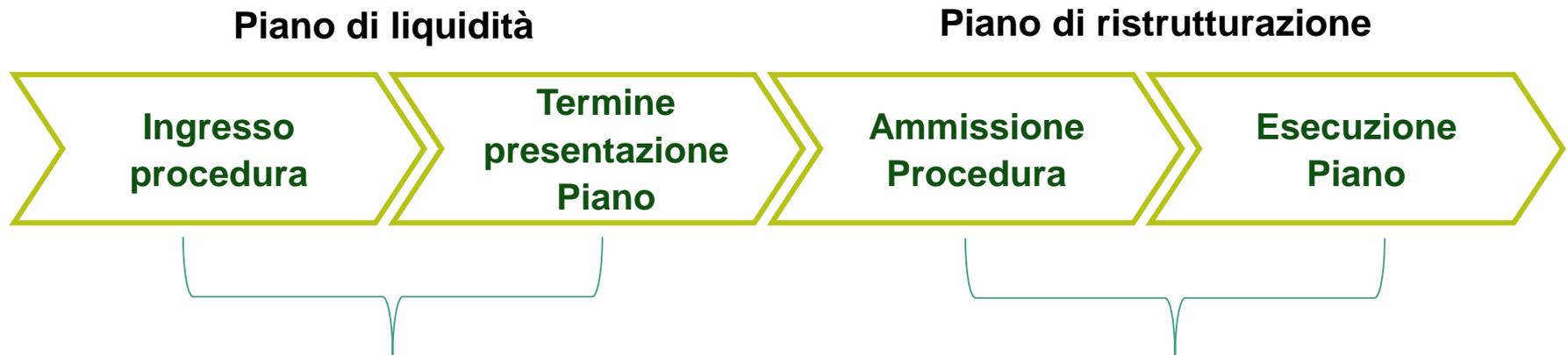
## Richieste agli azionisti

- Conversione di debito finanziario in equity (debt to equity swap);
- Eventuali manovre di ricapitalizzazione necessarie per lo sviluppo del piano;
- Concessione di garanzie sul debito o sulla nuova finanza;
- Rinuncia / postergazione di emolumenti / dividendi fino al rientro dell'esposizione;
- Cessione di assets non strategici / acquisizione di business strategici.

# La Pianificazione strategica in contesti di crisi e ristrutturazione aziendale

## Il timing del Piano Finanziario

Il Piano finanziario deve valutare i rischi connessi alla discontinuità potenzialmente derivante dall'accesso alla procedura.



### Rischio di continuità aziendale per:

- 1) Difficoltà di acquistare fattori produttivi a credito;
- 2) Difficoltà ad acquisire ordinativi e commesse di produzione da clienti.

### Valutazione dell'efficacia del Piano

- 1) Vaglio di merito relativo a attestazione di fattibilità del Piano;
- 2) Vaglio di accettazione connesso alla valutazione di convenienza del ceto creditorio.

# Evoluzione normativa

## Gli step che svelano la crisi d'azienda – l'importanza della pianificazione

- Applicazione concreta indici per l'allerta messi a punto dal Cndcec (art.13 Codice della crisi). Strumento indispensabile per chi si occupa di controllo interno delle aziende, sindaci o revisori.
- 7 indici individuati dal Cndcec con l'ausilio del Cerved:
  - ✓ PN:  $>0$  (o  $>$  minimi legali)
  - ✓ Cash Flow: *debt service coverage ratio*  $>1$
  - ✓ Oneri finanz/Fatturato (in %):  $<1,5$
  - ✓ PN/Debiti Totali (in %):  $>4,2$
  - ✓ CF/Attivo (in %):  $>1$
  - ✓ Attività BT / Passività BT (in %):  $>89,8$
  - ✓ Indebitamento previdenziale e tributario / attivo (in %):  $<7,8$

L'importanza di prevedere e prevenire la crisi d'azienda tramite l'individuazione dei **segnali della crisi** già in fase di pianificazione.

In ogni caso il pregiudizio della continuità aziendale dovrà essere verificato esclusivamente dall'imprenditore, in quanto all'organo di controllo compete solo il compito di verificare il costante monitoraggio da parte dell'imprenditore.



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



Q&A