

Pianificazione strategia e pianificazione finanziaria: l'importanza del business plan nel processo di valutazione delle imprese

Associazione Professionisti della provincia di Cremona

Sala Convegni

Cremona, 9 ottobre 2018

Lorenzo Rigodanza

Quali temi andremo a trattare...

L'importanza della pianificazione finanziaria

- *Il valore di una buona pianificazione*

Il ruolo del business plan nel processo di valutazione e finanziamento delle imprese per le banche

- *L'orientamento della Vigilanza*
- *IFRS9*
- *Lo stato di allerta nel nuovo diritto fallimentare*

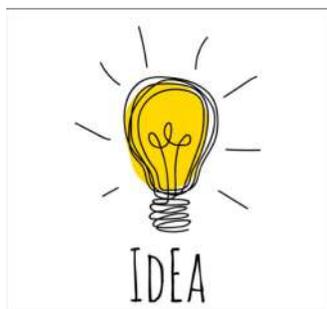
Il business plan alla base del nuovo concetto di relationship lending con l'impresa

- *Perché pianificare*
- *Cosa Pianificare*
- *Come pianificare*

La funzione del business plan: *perché è importante...*

Il business plan (o piano industriale) è un processo attraverso il quale:

- si stabiliscono gli **obiettivi** (cosa voglio/devo ottenere...)
- si definiscono le **strategie** per raggiungerli (come e su cosa devo agire...)
- si identificano le **risorse** necessarie (quali e quante risorse servono...)
- si verifica la **fattibilità** economica e finanziaria (ci sono le condizioni per farlo...)



A cosa serve il business plan

- E' uno **strumento di governo** dell'impresa
- E' uno **strumento di analisi** per valutare la fattibilità di una nuova iniziativa e/o lo sviluppo di una nuova strategia
- E' uno **strumento di pianificazione** per valutare nuovi programmi di investimento
- E' uno **strumento di monitoraggio** e controllo delle dinamiche di sviluppo dell'attività
- E' uno **strumento di approfondimento** e apprendimento interno

Cos'è il business plan

- È uno **strumento operativo** che **esplicita**, in maniera sistemica e organica, **gli elementi che compongono il progetto imprenditoriale**, al fine di pianificarli, analizzarli, individuarne criticità e potenzialità e valutarne tutte le possibili ricadute, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.
- E' uno **strumento di pianificazione** ma anche di **comprensione, controllo e comunicazione**.

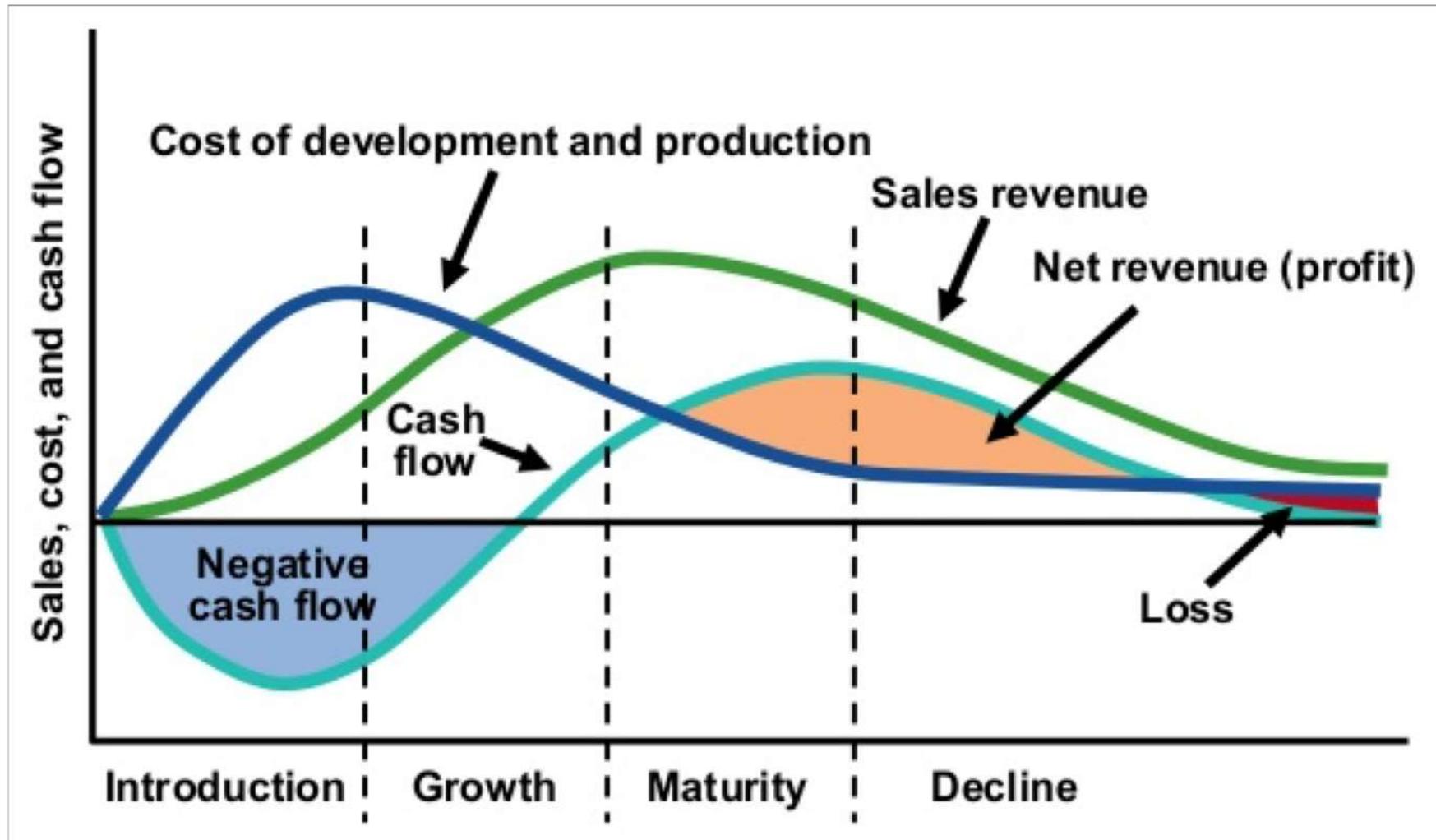


Il vantaggio competitivo di un'impresa: cosa occorre fare per non perderlo



- La chiave della redditività di un'impresa non consiste solo nell'inserirsi nei settori più attrattivi ma piuttosto nel cercare di riconoscere e sviluppare le proprie caratteristiche distintive (risorse) trasformandole in "vantaggi competitivi"

Le implicazioni delle strategie (o delle "non strategie") sulla dinamica delle vendite, dei costi e del cash flow (e quindi dei debiti)



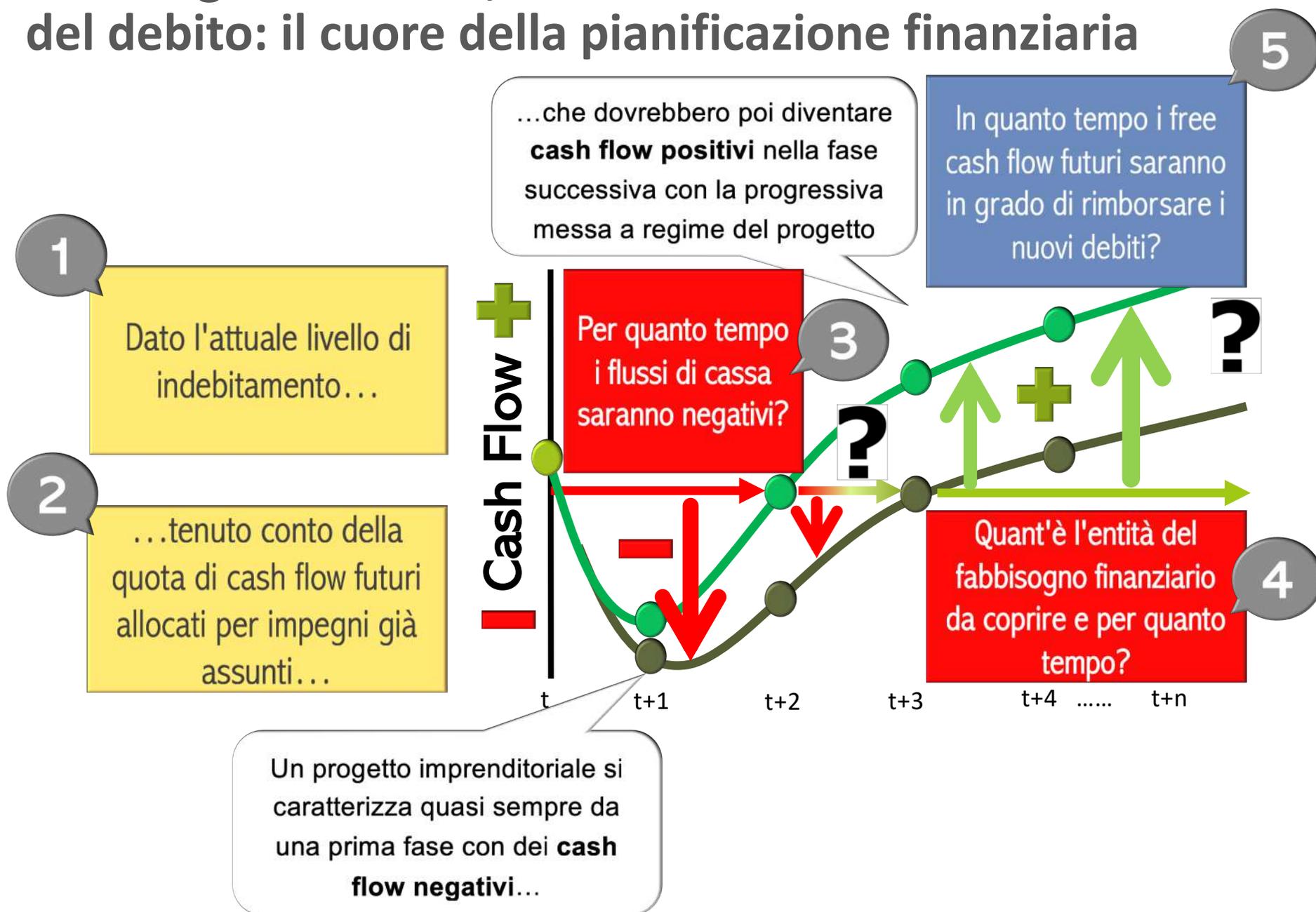
Cambiamento: opportunità o minaccia?



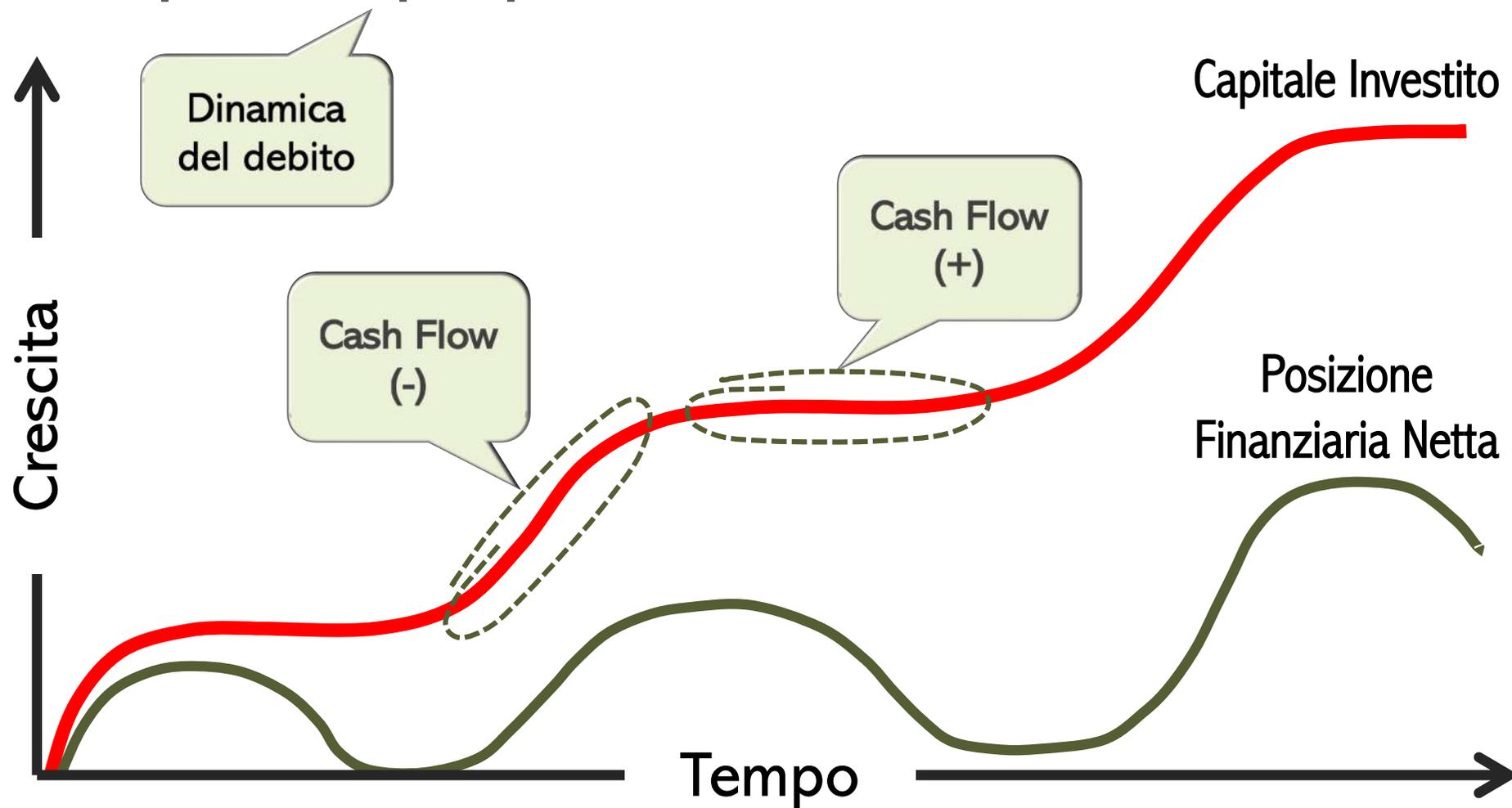
La verifica della fattibilità finanziaria del progetto imprenditoriale

- La **sostenibilità finanziaria** di un piano industriale va considerata in relazione alla **qualità e alla quantità delle fonti di finanziamento** di cui l'impresa necessita per far fronte ai fabbisogni tempo per tempo correlati alla realizzazione della strategia.
- E' necessario che **le scelte di finanziamento** attraverso il capitale di debito **siano fattibili e sostenibili** alla luce della capacità di indebitamento, delle prospettive future e del potenziale profilo di rischio

Fabbisogni finanziari, flussi di cassa attesi e sostenibilità del debito: il cuore della pianificazione finanziaria



I finanziamenti necessari a sostenere la crescita dell'impresa sono ("*dovrebbero*") essere di natura temporanea per poter essere "finanziati a debito"



L'importanza della pianificazione finanziaria

- Il valore di una buona pianificazione

Il ruolo del business plan nel processo di valutazione e finanziamento delle imprese per le banche

- L'orientamento della Vigilanza

- IFRS9

- Lo stato di allerta nel nuovo diritto fallimentare

Il business plan alla base del nuovo concetto di relationship lending con l'impresa

- Perché pianificare

- Cosa Pianificare

- Come pianificare

La sostenibilità del servizio del debito: la valutazione nell'ottica del finanziatore

La **valutazione di sostenibilità del servizio del debito** è una verifica fondamentale che deve essere svolta nell'ambito della redazione del piano industriale e che **il finanziatore verifica** a sua volta.

L'approccio alla sostenibilità del servizio del debito ha l'obiettivo di quantificare la capacità del ciclo aziendale di generare flussi di cassa positivi necessari per sostenere l'onere dell'indebitamento finanziario e a mantenere le condizioni di equilibrio economico e finanziario dell'impresa in ottica di “**continuità aziendale**”.



E' quindi assolutamente necessario poter verificare sempre **ex-ante** che i flussi di cassa attesi siano in grado di consentire il pagamento degli interessi passivi sul debito e il rimborso, tempo per tempo, del debito in scadenza.

L'analisi del business plan per il finanziatore

Per il finanziatore, l'analisi del business plan ha l'obiettivo generale di esprimere un giudizio attendibile sulla validità delle strategie messe in atto dall'impresa per:



Rimanere competitiva ossia svilupparsi in coerenza con il mercato in cui opera e il settore di appartenenza



Attuare una politica di sviluppo sostenibile ossia generare un reddito adeguato al capitale investito e un cash flow adeguato al livello e ai tempi degli impegni finanziari



Non alterare significativamente il proprio profilo di rischio operativo e/o finanziario

Il ruolo del bilancio nella valutazione delle imprese: dall'analisi del passato alla verifica della capacità di realizzare gli obiettivi pianificati

ieri...

Il bilancio d'esercizio

B) COSTI DELLA PRODUZIONE	337.279	17.377
6) Per il personale	6.742	5.042
7) Ammortamenti e svalutazioni	735	735
8) Per il personale	17.912	949
9) Per il personale	6.742	5.042
10) Ammortamenti e svalutazioni	735	735
11) Variazioni delle rimanenze (risultato di bilancio)	14.933	650
12) Accantonamenti per rischi	388	280
13) Attività	585	4.943
14) Costi variabili	143.458	367.255
Totale costi della produzione (B)	337.279	17.377
Differenza fra valori e costi della produzione (A e B)	21.101	27.173

Analisi dei bilanci consuntivi



oggi...

Il bilancio d'esercizio

B) COSTI DELLA PRODUZIONE	383.050	337.279
6) Per il personale	22.493	17.377
7) Ammortamenti e svalutazioni	735	735
8) Per il personale	6.742	5.042
9) Per il personale	6.742	5.042
10) Ammortamenti e svalutazioni	735	735
11) Variazioni delle rimanenze (risultato di bilancio)	14.933	650
12) Accantonamenti per rischi	388	280
13) Attività	585	4.943
14) Costi variabili	143.458	367.255
Totale costi della produzione (B)	383.050	337.279
Differenza fra valori e costi della produzione (A e B)	21.101	27.173

Bilanci previsionali = risultati attesi



L'analisi di bilancio si basa sulle cause degli scostamenti tra risultati attesi e i risultati realizzati.

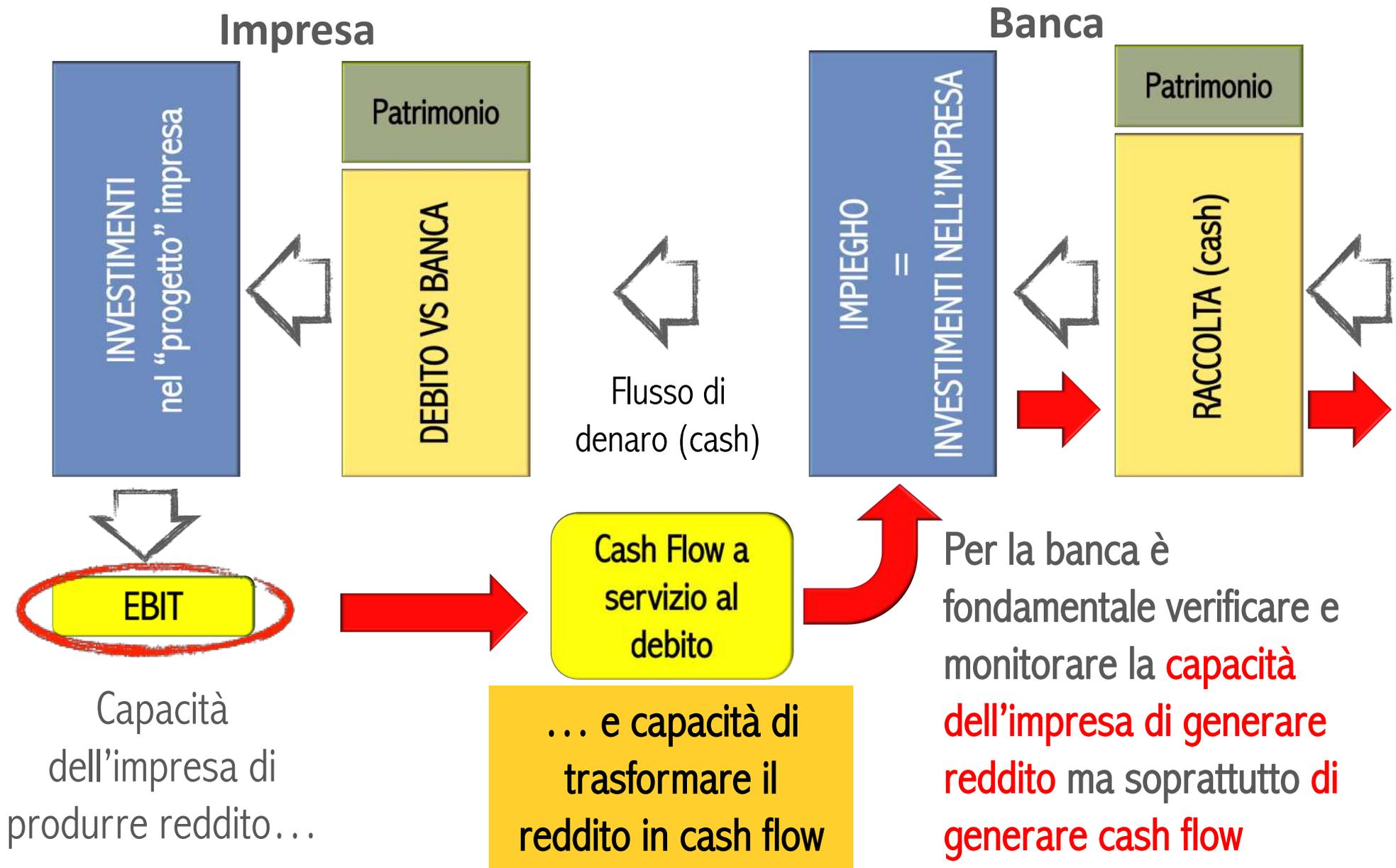
La verifica della capacità di realizzare gli obiettivi diventa sempre più uno dei principali elementi alla base del giudizio di "affidabilità" dell'impresa/imprenditore

Bilanci consuntivi = risultati realizzati

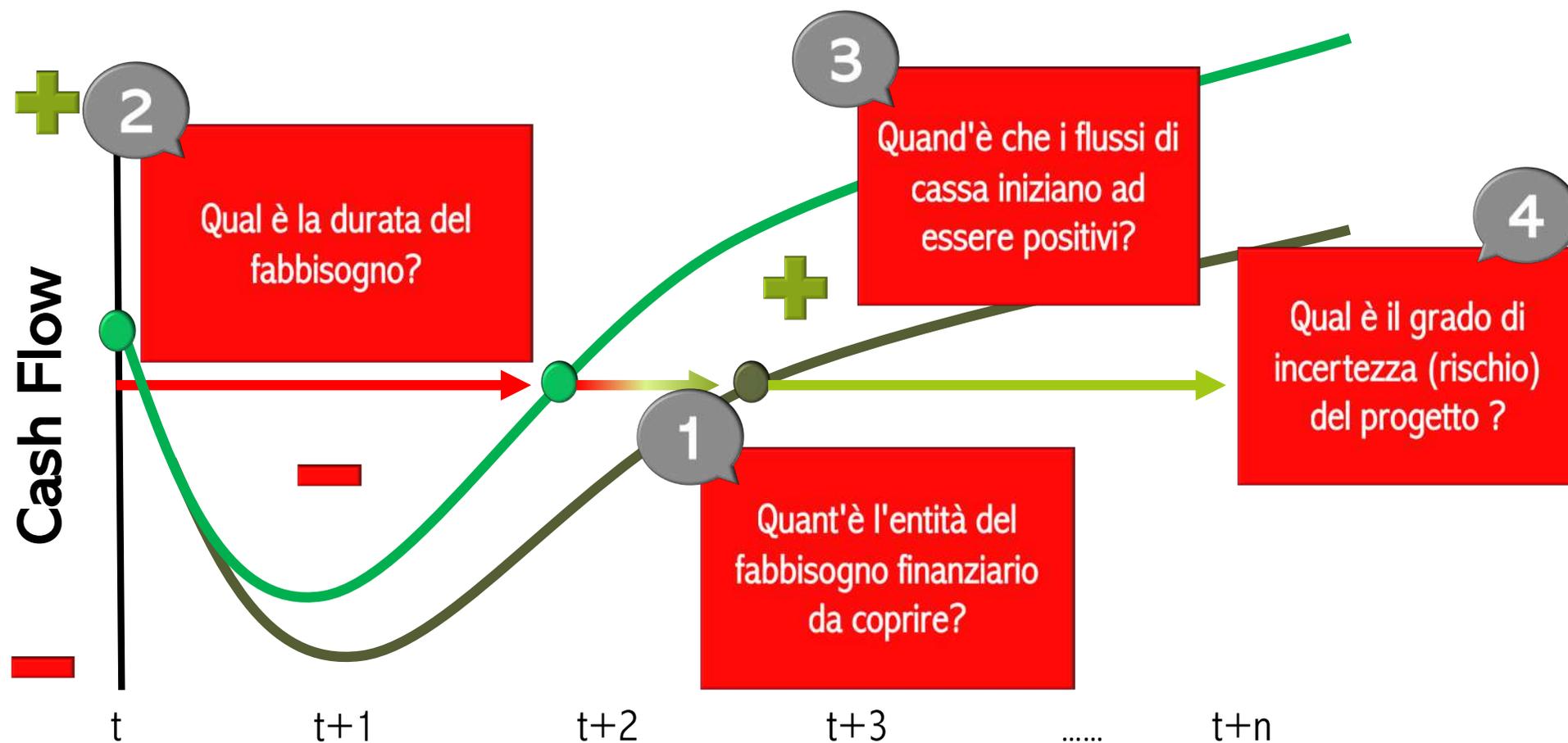
Il bilancio d'esercizio

B) COSTI DELLA PRODUZIONE	383.050	337.279
6) Per il personale	22.493	17.377
7) Ammortamenti e svalutazioni	735	735
8) Per il personale	6.742	5.042
9) Per il personale	6.742	5.042
10) Ammortamenti e svalutazioni	735	735
11) Variazioni delle rimanenze (risultato di bilancio)	14.933	650
12) Accantonamenti per rischi	388	280
13) Attività	585	4.943
14) Costi variabili	143.458	367.255
Totale costi della produzione (B)	383.050	337.279
Differenza fra valori e costi della produzione (A e B)	21.101	27.173

La banca investe denaro nel progetto dell'impresa



Fabbisogni finanziari, flussi di cassa attesi, sostenibilità del debito e capacità di rimborso: il cuore dell'analisi della finanziabilità (bancabilità) del "progetto impresa"



I nuovi criteri di valutazione della qualità degli attivi delle banche secondo l'approccio AQR ("ASSET QUALITY REVIEW")



Example

The NCA bank team obtains 2013 and 2012 financial data for the debtor, an industrial firm and performs the following analysis.

CFS is therefore €7,746. The NCA bank team applies a multiple of 6.

*PV Operating Cash Flows (Debtor) = €7,746 * 6 = €46,476.*

Forecast item	2012	2013	Forecast	NCA Bank Team's comments
Revenue	100,000	103,095	103,095	
- Cost of sales	-70,233	-72,959	-72,959	Assumed to be quite stable and kept these constant from 2013
- Distribution costs	-10,198	-10,172	-10,172	
- Administrative expenses excl. depreciation/amortisation	-4,203	-4,307	-4,307	
+ / Other gains/losses	-609	-1,117	-493	Notes to other gains/losses analysed. Only gains/losses relating to FX transaction costs kept (not FX conversion effects) and other business related expenses and miscellaneous gains/losses as these have been net negative given no further information available
= EBITDA	14,757	14,540	15,164	(Sum)
- Income tax expense	-2,185	-2,275	-2,441	Profit before tax * tax rate
- Dividends & minority interest	-4,968	-5,075	0	Could theoretically be reduced to zero
- CAPEX	-4,990	-5,611	-4,617	Based on previous years' CAPEX and reduced to a perceived minimum level based on a Revenue/CAPEX analysis of similar firms
= Cash flow adjustment	-12,143	-12,961	-7,058	(Sum)
- Low pension scheme contribution (flow)			-205	Neutralised net provision reductions in 2013 relating to environment and product liability charges and reversals in pension liabilities
- Low outflows guarantees provided/contingent liabilities			-155	
- Low provision and write-off flow for receivables			0	(not applicable)
= Sustainability adjustment			-360	(Sum)
= Total cash flow	2,614	1,579	7,746	(Sum)

Con l'AQR è stata introdotta una nuova modalità di costruzione del rendiconto finanziario al fine di evidenziare il flusso di cassa a servizio al debito

Impresa

Capitale Investito

Patrimonio Netto

Max Debt = Operating cash

In assenza di un Business Plan che ne giustifichi le cause, la banca è potenzialmente chiamata a svalutare la parte dei propri crediti eccedenti il "max debt"

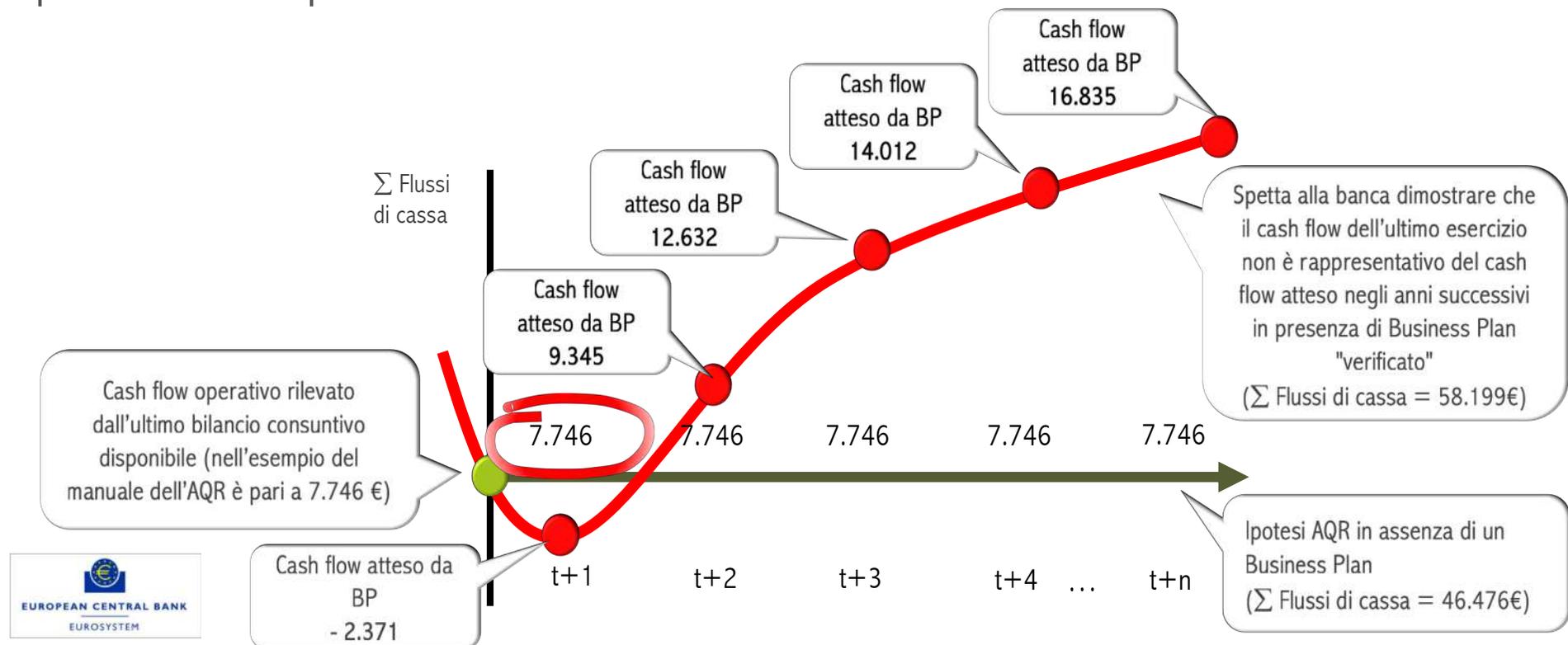
Multiples

Infrastructure:	12
Utilities:	10
Other exposures:	6

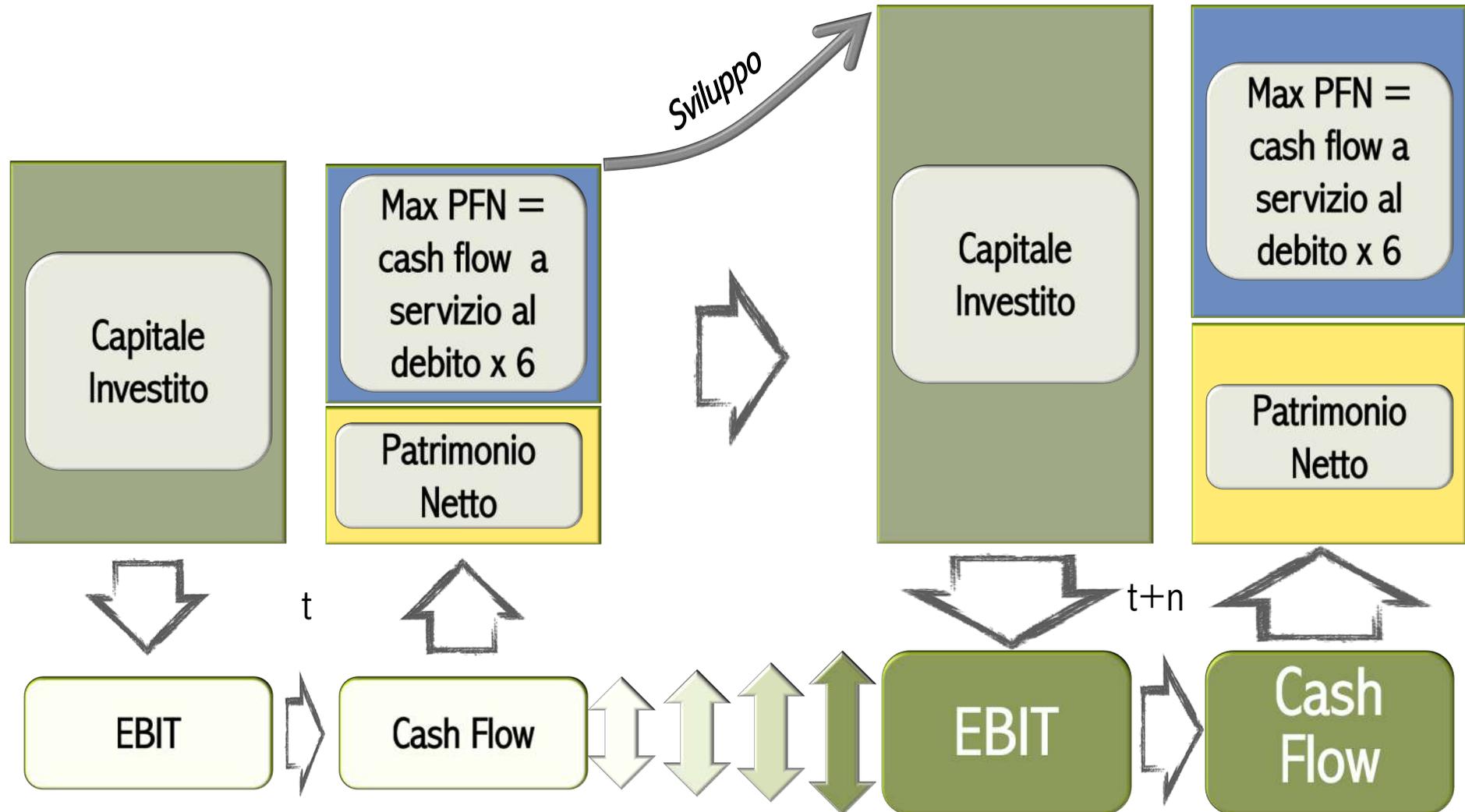
Total cash flow x 6

La dinamica del cash flow atteso alla base della valutazione della qualità degli attivi secondo “ASSET QUALITY REVIEW”

L'approccio “regolamentare” applicato in ambito AQR ipotizza di proiettare negli anni successivi (6, 10 o 12) il flusso di cassa operativo (al servizio al debito) prodotto dall'impresa nell'ultimo esercizio (consuntivo) secondo una logica di tipo “inerziale” (senza variazioni di fatturato, di costi operativi e di CCN Operativo) e ipotizzando un processo di investimento “di mantenimento”.



La crescita dell'impresa deve essere sostenuta da una crescita coerente ed equilibrata del Patrimonio

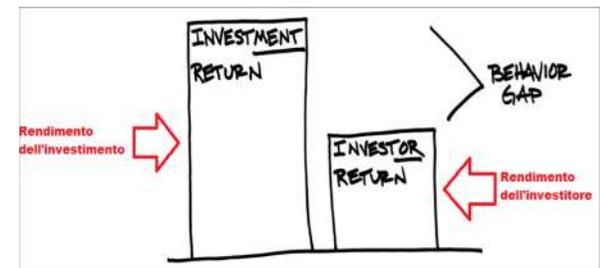


PFN = posizione finanziaria netta

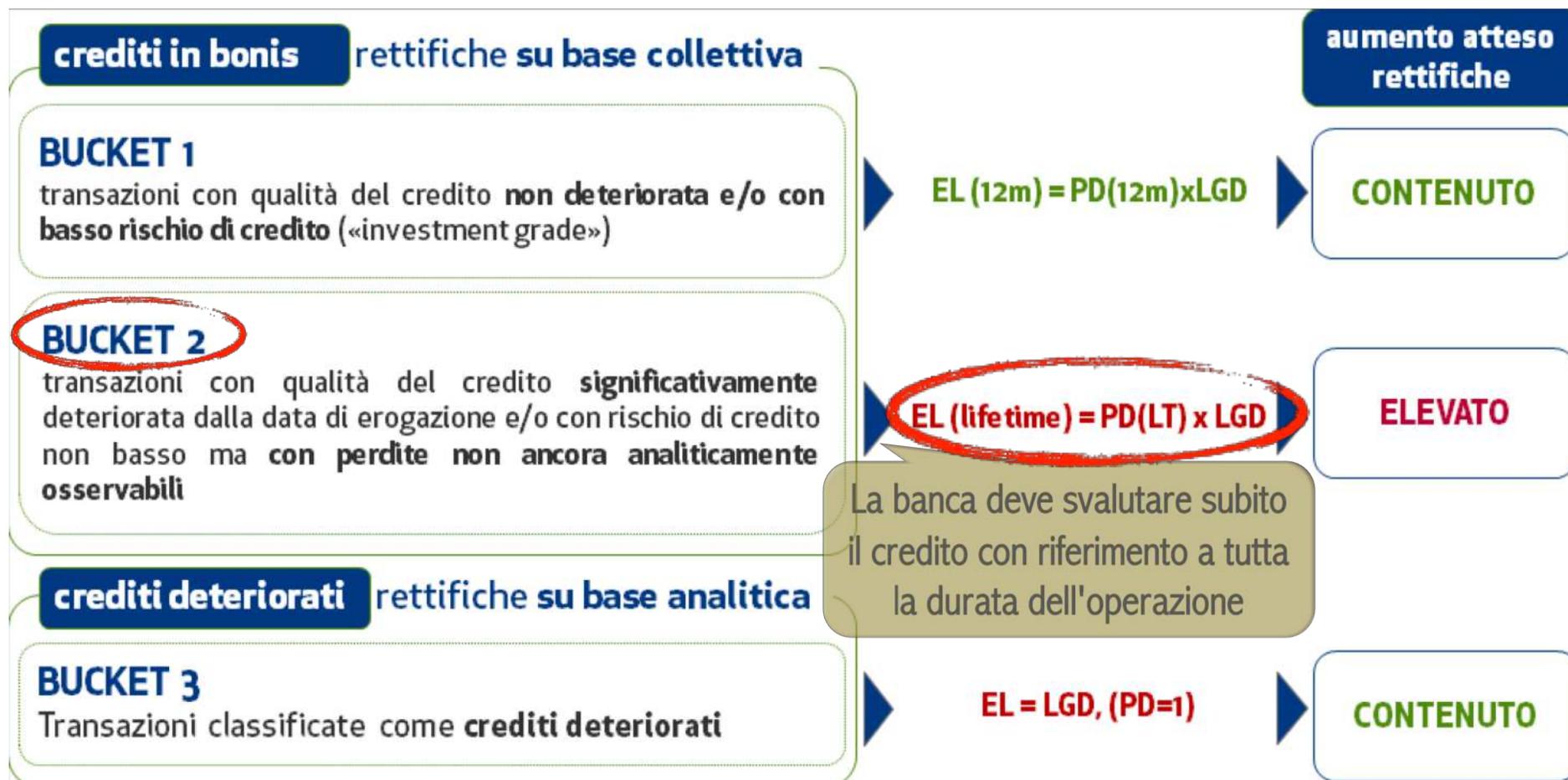
Cash flow e sostenibilità del debito

A tal fine, durante l'arco temporale del piano
“sarebbe opportuno” che

- ▶ il cash flow copra almeno gli assorbimenti di capitale circolante e gli investimenti netti di sostituzione/mantenimento
- ▶ mentre il ricorso ad ulteriore capitale di debito e/o di rischio dovrebbe avvenire per fronteggiare parzialmente o totalmente gli investimenti finalizzati alla crescita.

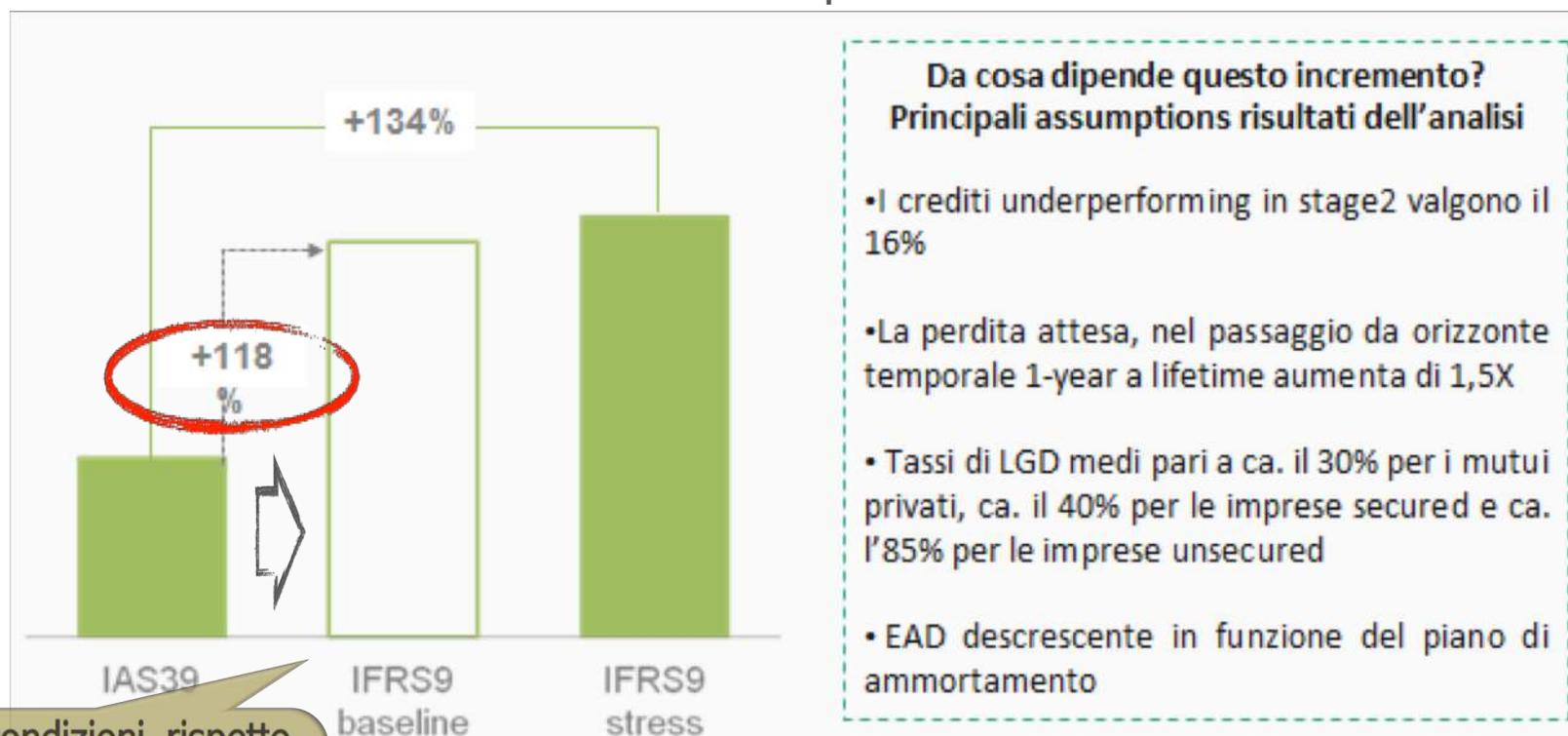


IFRS 9 e banche, quale impatto sulla gestione dei crediti?



IFRS 9 e banche, quale impatto?

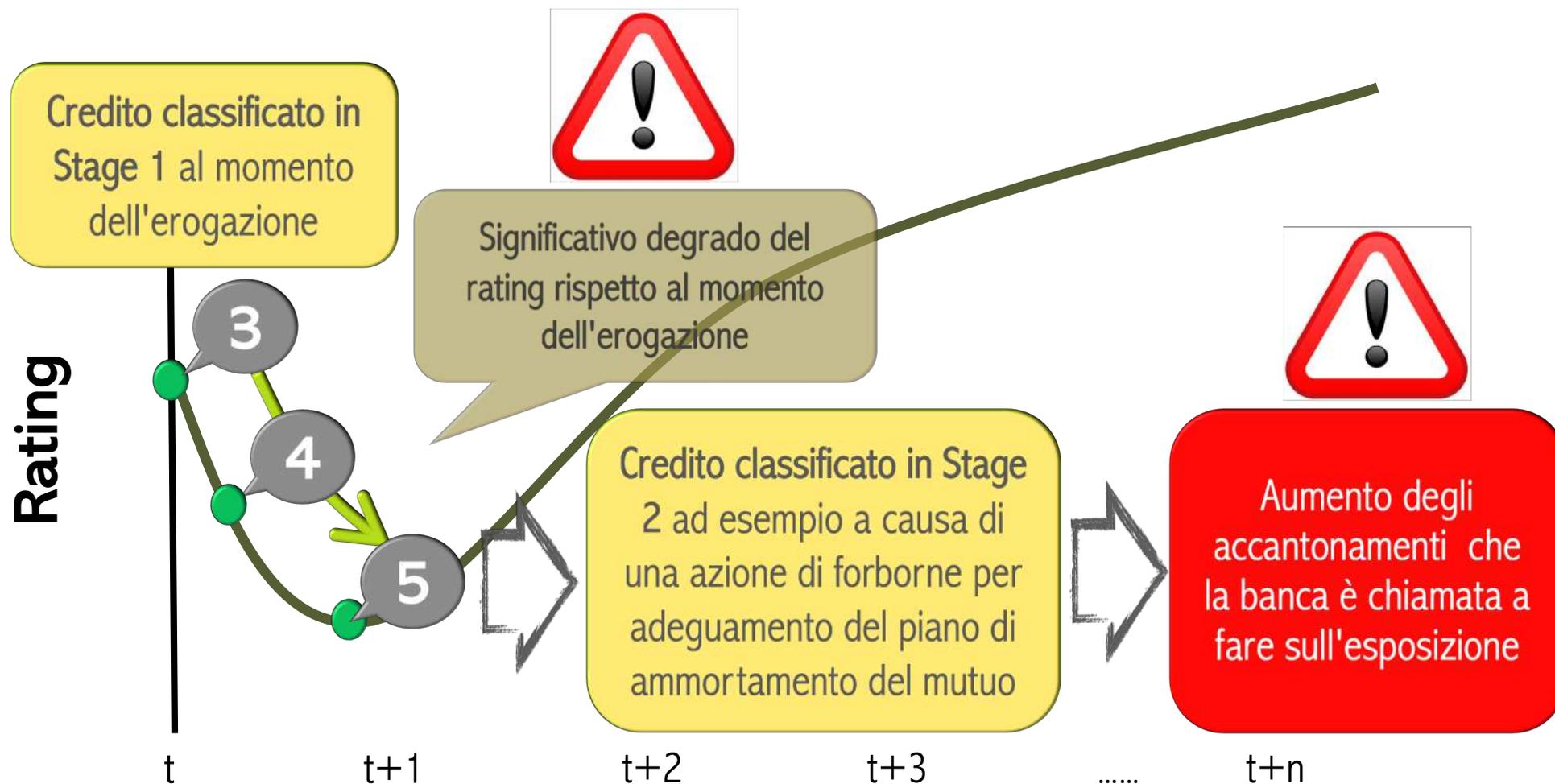
Ad esempio, con l'IFRS9 le rettifiche collettive sui crediti in "mutui alle imprese" è stimato possano aumentare del 118% nello scenario base e del 134% in caso di deterioramento del quadro macroeconomico



A parità di condizioni, rispetto allo standard IAS39, le rettifiche con lo IFRS9 risultano più del doppio

Fonte: Cerved

IFRS 9 e banche: la necessità di una conoscenza preventiva delle dinamiche finanziarie future della clientela affidata



La riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza (c.d. riforma Rordorf)

- La nuova definizione di “crisi aziendale” in termini si basa sul concetto di “probabilità di futura insolvenza”, rendendo evidente, dunque, la separazione concettuale tra “crisi” ed “insolvenza” conclamata, in quanto la prima dovrebbe precedere la seconda.
- In questo contesto, sebbene non esclusivamente riferiti alla crisi, quanto al più generale problema della continuità aziendale, gli organi di controllo sono tenuti sempre più a **richiedere all'impresa l'impiego di strumenti di pianificazione capaci di prospettare (al fine di evitare) probabili insolvenze.**

L'importanza della pianificazione finanziaria

- Il valore di una buona pianificazione

Il ruolo del business plan nel processo di valutazione e finanziamento delle imprese per le banche

- L'orientamento della Vigilanza

- IFRS9

- Lo stato di allerta nel nuovo diritto fallimentare

Il business plan alla base del nuovo concetto di relationship lending con l'impresa

- Perché pianificare

- Cosa Pianificare

- Come pianificare

Il corporate lending

Con il termine di **corporate lending** ci si riferisce principalmente a tutto ciò che riguarda operazioni di finanziamento (medio - lungo termine) destinate a supportare le necessità finanziarie della clientela imprese derivanti da:

- specifici investimenti;
- fabbisogni strutturali legati al processo di crescita

Il corporate lending: necessità o opportunità?

L'attuale contesto evidenzia sempre più la necessità di sviluppare un'area di operatività in cui banche, intermediari, advisor e professionisti coordinano ed erogano un insieme di servizi e di prodotti, a contenuto non esclusivamente creditizio, finalizzati al soddisfacimento e al supporto di esigenze complesse della clientela corporate (finanziarie, operative, organizzative, etc.).



Gli elementi alla base di un "buon" business plan

- Il business plan è uno strumento di pianificazione strategica impiegato per supportare decisioni di lungo periodo.
- Il business plan deve essere redatto al fine di fornire tutti gli elementi utili per descrivere le azioni necessarie (strategie) al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La parte di **natura qualitativa** del business plan deve fornire informazioni di carattere generale inerenti l'impresa, quali la descrizione dell'attività, il contesto in cui la stessa opera e la descrizione degli obiettivi che il management aziendale intende raggiungere, nonché gli indirizzi strategici e le azioni che verranno intrapresi nel periodo considerato.



Caratteristiche e finalità del business plan



La parte **quantitativa**, deve invece fornire la traduzione numerica di quanto esposto nella parte descrittiva e comprende tutti gli schemi necessari alla descrizione dell'andamento economico, finanziario e patrimoniale previsto negli anni del piano.

Gli aspetti salienti del business plan

Il processo di trasformazione delle informazioni in «numeri» è possibile solamente attraverso l'individuazione di specifici criteri di previsione (assumption).

La descrizione di questi criteri deve avvenire in modo chiaro ed efficace per consentire al lettore, sia esso interno o esterno all'azienda, di valutare

1. l'**attendibilità** delle ipotesi formulate,
2. la **coerenza** degli obiettivi preventivati
3. la **fattibilità** delle ipotesi alla base del piano.



Pensare in modo strategico vuol dire cercare di raggiungere i propri obiettivi creando dei piani a lungo termine basati su delle analisi scrupolose dell'ambiente circostante

I principi del pensare in modo strategico

- 1) Il fine strategico: per essere in grado di pianificare le azioni nel presente bisogna avere un obiettivo chiaro per il futuro
- 2) Le azioni quotidiane devono essere coerenti con gli obiettivi
- 3) La visione ideale del futuro devono influenzare le azioni del presente
- 4) Chi governa l'impresa deve sapere se le azioni che sta facendo nel presente lo condurrà al raggiungimento dell'obiettivo futuro

I principi del pensare in modo strategico

- 5) **Non agire se non si vede un vantaggio**, non usare le risorse a meno che non ci sia un reale vantaggio o un'utilità
- 6) Per non trovarsi impreparati è **fondamentale conoscere con attenzione quali sono le forze della concorrenza**, quali sono i punti deboli e i punti di forza, quali sono le opportunità e quali sono le minacce.
- 7) La preparazione all'avvio dell'azione strategica. E' di fondamentale importanza **migliorare le abilità al fine di affrontare in modo adeguato i problemi** che quasi sicuramente si incontreranno. Si vince se non si fanno errori
- 8) Occorre **concentrare le azioni al fine di massimizzarne i benefici**

I principi del pensare in modo strategico

- 9) **Il piano strategico va realizzato in modo preciso.** Anche il piano strategico più perfetto non serve a nulla se poi non lo si applica
- 10) **Non esiste una strategia unica e valida per sempre.** E' fondamentale essere sempre pronti a modificare i piani e le strategie alle nuove circostanze
- 11) **Non importa quanto possa sembrare caotico il futuro. Ci sono delle regole e dei principi che se vengono seguiti attentamente aumentano drasticamente la probabilità di successo**

*"Gli sforzi e il coraggio non sono
abbastanza senza uno scopo ben
preciso e una direzione da seguire"
John F. Kennedy*

... grazie per l'attenzione

Lorenzo Rigodanza

lorenzo.rigodanza@me.com

Cell. 334 8483818