

La pianificazione economico-finanziaria nella pratica professionale

Dott. Salvatore Basile

Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Padova

Giornate del Triveneto – Treviso, 5 febbraio 2010

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

IL “PIANO D’IMPRESA” E’ UN DOCUMENTO NEL QUALE SONO DESCRITTE LE LINEE DI FUTURO SVILUPPO DELL’IMPRESA O DI UN PROGETTO IN UN DETERMINATO ARCO TEMPORALE DI RIFERIMENTO.

ESSO SI COMPONE DI:

- **PIANO STRATEGICO**
- **PIANO INDUSTRIALE**
- **PIANO FINANZIARIO**

MA, NON E’ SOLO UN DOCUMENTO, E’ IL RISULTATO DI UN PROCESSO ARTICOLATO CHE SI SVOLGE ALL’INTERNO DELL’IMPRESA

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

IL PROCESSO LOGICO DI SVILUPPO

ATTIVITA' PRELIMINARI (FASE 1)

-Conoscenza dell'impresa e del settore di appartenenza
-Comprensione degli obiettivi strategici
-Comprensione dei destinatari e della finalità del P.E.F.



-Definizione dei contenuti informativi
-Individuazione della struttura dei prospetti quantitativi



ATTIVITA' A RILEVANZA INTERNA (FASE 2)

-Predisposizione del modello quantitativo
-Sviluppo del Piano Economico Finanziario



-Analisi dei risultati e verifica di fattibilità



-Analisi di sensitività



ATTIVITA' A RILEVANZA ESTERNA (FASE 3)

-Scelta dei contenuti informativi da divulgare
-Stesura del documento definitivo
-Divulgazione

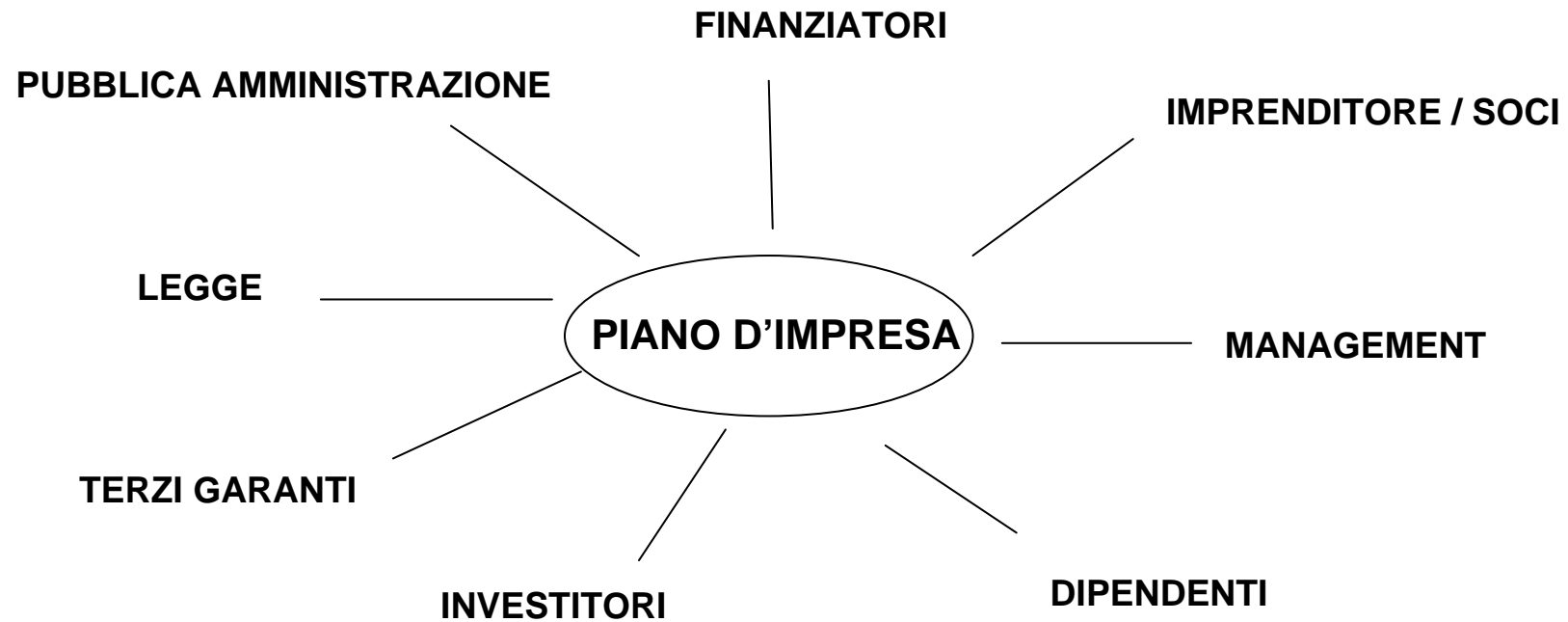
Il piano economico-finanziario: aspetti generali

**IL CONTENUTO INFORMATIVO E L'ARCHITETTURA LOGICO
MATEMATICA DEL PIANO DIPENDONO:**

- **DALLE FINALITA'**
 - **DAI DESTINATARI**
 - **DALLA FASE DEL CICLO DI VITA DELL'IMPRESA**
 - **Start-up**
 - **Sviluppo**
 - **Maturità**
 - **Declino**
 - **Crisi**
-

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

FINALITA' E DESTINATARI



Il piano economico-finanziario: aspetti generali

ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEI DIVERSI DESTINATARI

FINANZIATORI

- Affidabilità del business e prospettive
- Flusso di cassa al “servizio del debito”
- Modalità di utilizzazione delle linee di credito
- Rapporto di indebitamento ed apporti dei soci
- Garanzie

INVESTITORI

- Capacità imprenditoriale e del management – Prodotto/Settore/Mercato - Sinergie
 - Flussi di cassa unlevered attesi dalla gestione caratteristica
 - Flussi di cassa attesi per remunerare gli azionisti
 - Liquidabilità dell'investimento
-

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

ASPETTI DI VALUTAZIONE DEI DIVERSI DESTINATARI

P.A. e LEGGE

- Interesse pubblico
 - Bancabilità del piano
 - Matrice dei rischi – Equilibrio tariffario
 - Art. 67 L.F. / Art. 2501 e seg. c.c. / Altre fonti
- } PF

DIPENDENTI

- Piani incentivanti
- Piani di risanamento o ristrutturazione
- Piani di liquidazione

MANAGEMENT

- IAS - IFRS
 - Attuazione del piano
 - Risorse disponibili BT/MLT
 - Analisi investimenti / Trattative
-

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

DURATA

- 3 – 5 ANNI (standard)
- PARI ALLA DURATA DELL'INDEBITAMENTO
- PARI ALLA DURATA DEL PROGETTO

PERIODICITA'

- LEGATA A DURATA DEL CICLO ECONOMICO E DEL CICLO FINANZIARIO (di difficile utilizzazione)
 - NORMALMENTE ANNUALE (coincidenza con anno solare)
 - TALVOLTA, MA RARAMENTE, SEMESTRALE O TRIMESTRALE (coincidenza con addebito interessi)
 - LEGATA A FASI DEL PROGETTO SOTTOSTANTE
 - MENSILE SOLO IN ATTIVITA' DI BUDGETING DI TESORERIA
-

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO

1. NATURA E ATTIVITA' DEL BUSINESS
 - 2.1. La struttura dell'impresa e del gruppo di appartenenza
 - 2.2. Il settore, i prodotti ed i mercati di sbocco
 - 2.3. Le vendite ed i clienti
 - 2.4. L'attività tecnico-produttiva
 - 2.5. Gli investimenti
 - 2.6. L'organizzazione ed il capitale umano
 3. ANALISI DEI RISULTATI STORICI (se azienda già esistente)
 4. I CONCORRENTI ED I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
 5. GLI OBIETTIVI E LE STRATEGIE
 6. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO
 7. GLI ALLEGATI
-

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

GLI ALLEGATI

- ❑ I DATI DISPONIBILI (LE FONTI, INTERNE ED ESTERNE, LE METODOLOGIE DI ANALISI, I RISULTATI E LE IMPLICAZIONI)
 - ❑ LE RICERCHE SUL CAMPO (STAMPA – INTERVISTE)
 - ❑ LE RELAZIONI DELINEATE CON “ATTORI” ECONOMICI SIGNIFICATIVI
 - ❑ IL CATALOGO DEI PRODOTTI – DOCUMENTAZIONE TECNICA
 - ❑ LE VISUALIZZAZIONI DELLO STABILIMENTO, DEI PUNTI VENDITA, ECC.
 - ❑ LE FIGURE CHIAVE E LE LORO COMPETENZE
 - ❑ GLI ELENCHI DEI MACCHINARI, IL LAYOUT IMPIANTISTICO
 - ❑ GLI INPUT QUANTITATIVI ALLA BASE DEL PEF (PIANI DI DETTAGLIO)
 - ❑ I PRINCIPALI INDICI ECONOMICO-FINANZIARI
-

Il piano economico-finanziario: aspetti quantitativi

Principali indici economico-finanziari

- Roe
 - Roi (Roa – Roan)
 - Incidenza % Mol / Ro / Rn
 - Grado di indebitamento (D/D+E)
 - Rapporto di indebitamento finanziario (DF/E)
 - Rotazione crediti
 - Rotazione debiti
 - Rotazione magazzino
 - Rotazione CCON
 - Rotazione CION
 - Copertura attivo fisso (DMLT – AF)
 - Incidenza oneri finanziari (valore produzione/passività onerose)
 - Copertura oneri finanziari (RO/OF)
 - EPS
 - Servizio del debito (DSCR)
-

Il piano economico-finanziario: aspetti generali

SINTESI

- ❑ CONSENTE LA QUANTIFICAZIONE DI TUTTE LE IPOTESI STRATEGICHE ED OPERATIVE POSTE ALLA BASE DEL PIANO

 - ❑ CONSENTE DI TRADURRE GLI OBIETTIVI STRATEGICI IN OBIETTIVI QUANTITATIVI GARANTENDO LA VERIFICABILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE IPOTESI POSTE ALLA BASE DEL PIANO

 - ❑ DEVE CONSENTIRE AI DIVERSI POSSIBILI DESTINATARI, DI VOLTA IN VOLTA INDIVIDUATI, DI DISPORRE DELLE INFORMAZIONI NECESSARIE (SOLO QUELLE ?) ALLE LORO DECISIONI / AZIONI.
-

Il piano economico-finanziario: l'architettura del piano

PIANI DI DETTAGLIO

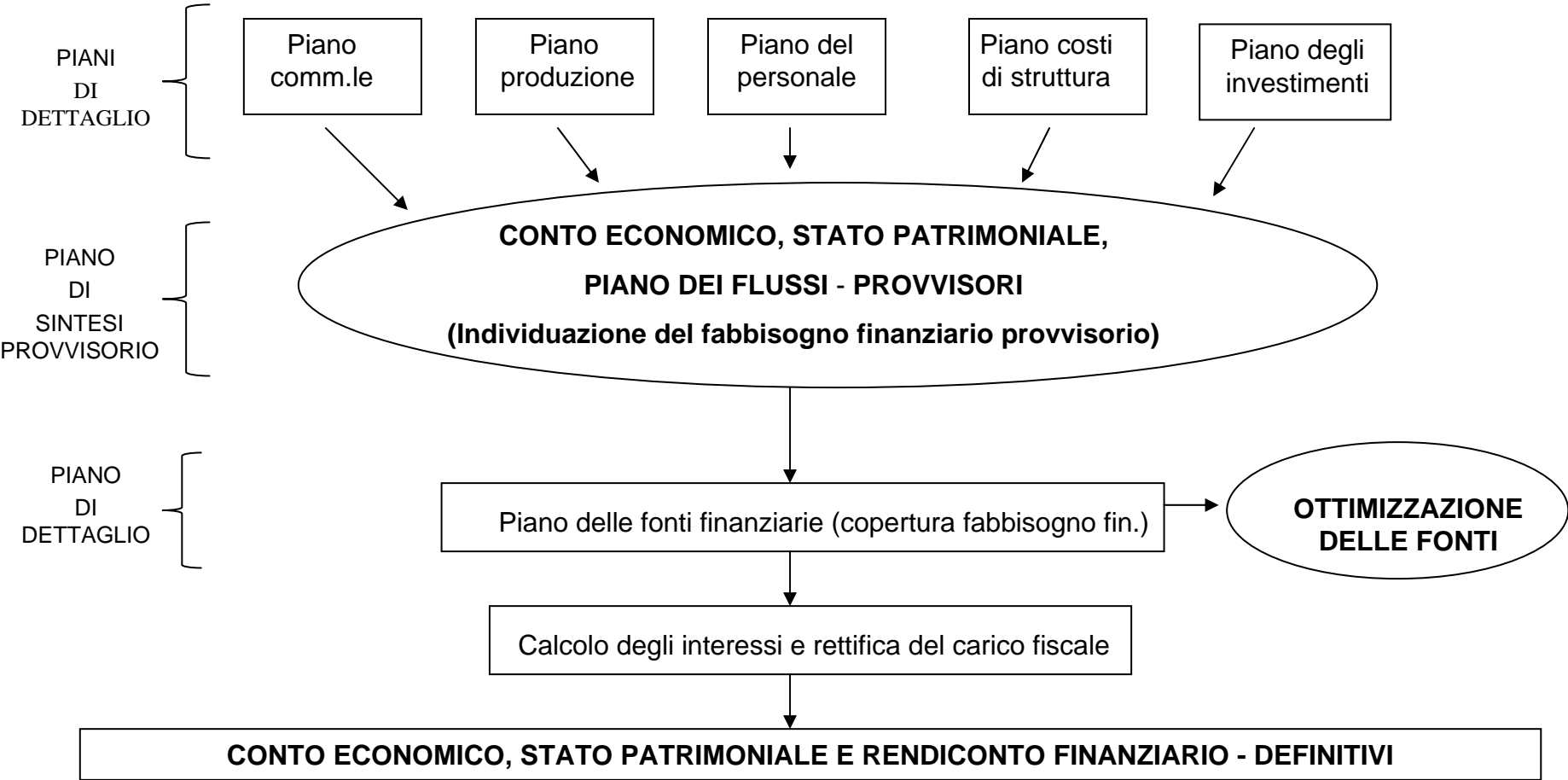
- Da definire in funzione degli obiettivi informativi e della qualità dei dati disponibili
- Sviluppo a quantità e valori
- Consentono delle quadrature parziali
- Consentono una più semplice rendicontazione delle ipotesi quantitative alla base del piano

PIANI DI SINTESI

- Conto Economico: scelta dello schema di riclassificazione in funzione delle informazioni contabili e statistiche disponibili e degli obiettivi informativi del piano;
 - Stato Patrimoniale: preferibile lo schema a Fonti / Impieghi (fra le fonti, però, le sole fonti onerose e l'equity);
 - Rendiconto Finanziario: metodo indiretto per le sole analisi storiche; metodo diretto preferibile nelle analisi prospettiche.
-

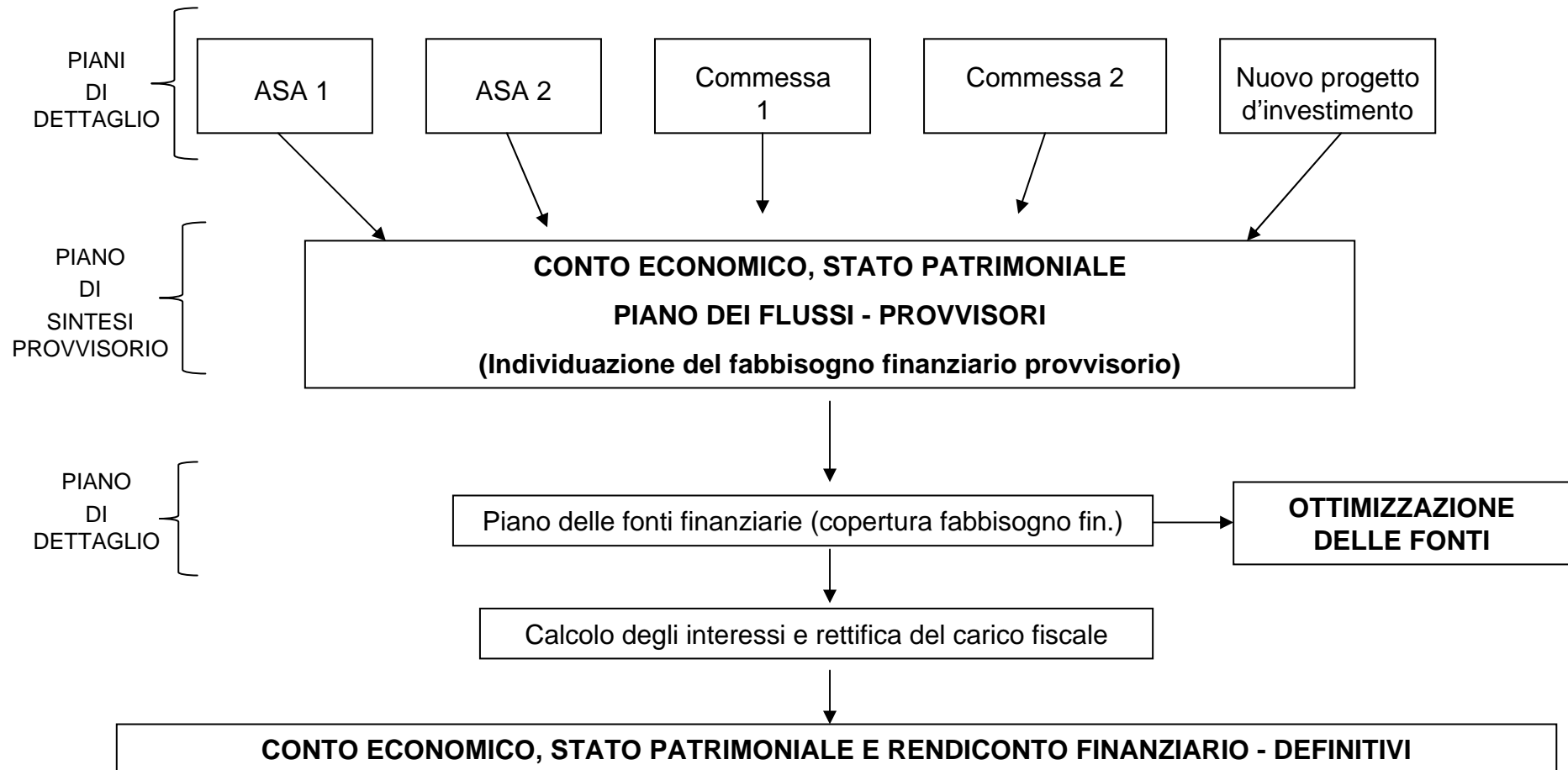
Il piano economico-finanziario: l'architettura del piano

Struttura per AREE FUNZIONALI



Il piano economico-finanziario: l'architettura del piano

Struttura per BUSINESS UNIT o UNITA' GENERATRICI DI CASSA



Il piano economico-finanziario: l'architettura del piano

❑ **STRUTTURA PER “AREE FUNZIONALI”**

- IMPRESE OPERANTI IN UN UNICO SETTORE
- IMPRESE OPERANTI IN UNA UNICA SEDE OPERATIVA
- IMPRESE CHE PRESENTANO UNA UNICA MACRO-LINEA DI PRODOTTO/SERVIZIO
- IMPRESE NELLE QUALI IL SISTEMA INFORMATIVO ESISTENTE NON CONSENTE DI SEGMENTARE GLI ELEMENTI ECONOMICI CHE COMPONGONO IL BUSINESS (SETTORI, SEDI OPERATIVE, LINEE DI PRODOTTO/SERVIZIO, COMMESSE, CANTIERI)

❑ **STRUTTURA PER “UNITA’ GENERATRICI DI CASSA” O “BUSINESS UNIT”**

- IMPRESE CHE INTENDONO EFFETTUARE UN NUOVO INVESTIMENTO (nuova linea di prodotto, nuovo stabilimento, ecc)
- IMPRESE MULTI-PRODOTTO, MULTI SETTORE, O CON PIU’ SEDI OPERATIVE
- GRUPPI SOCIETARI

❑ **STRUTTURE MISTE**

Il piano economico-finanziario: aspetti operativi

High-lights tecnico-operativi

- Impostazione a quantità e valori
- Configurazione di costo: costi diretti/indiretti – costi fissi/variabili:



Dipendono dal livello di efficienza ed aggiornamento del sistema informativo aziendale

- Rotazione crediti comm.li – Rotazione debiti comm.li:



Composizione valori stock - Valori stock medi – Rettifica dell'iva

- Rotazione magazzino materie prime
- Rotazione magazzino prodotti finiti:



Valori stock medi - MP su costi - PF su ricavi

Il piano economico-finanziario: aspetti operativi

High-lights tecnico-operativi

- Effettiva durata tecnico-economica residua delle immobilizzazioni:



Verifica della stima temporale dei nuovi investimenti – Rettifica % amm.to

- Gestione fiscale:



- Ordinaria: perdite pregresse – eccedenza 30% Rol – gestione Iva



Piani in situazioni di sviluppo / Piani in situazioni di risanamento / Piani di Project Finance



Possibile utilizzo di metodologie semplificate

- Straordinaria: transazioni – sanzioni straordinarie ecc.
 - Inflazione: diverse alternative (Istat – Cipe – a valori non inflazionati – misti)
 - Componenti Straordinarie e Rischi
-

Strutturazione – Ristrutturazione del Debito

FONTI DEL CCON

FONTI DEL CFON

FONTI DI CAPITALE DI RISCHIO

FONTI ONEROSE

➤ DEBITO BANCARIO

➤ DEBITO VS ALTRI FINANZIATORI

Strutturazione – Ristrutturazione del debito bancario

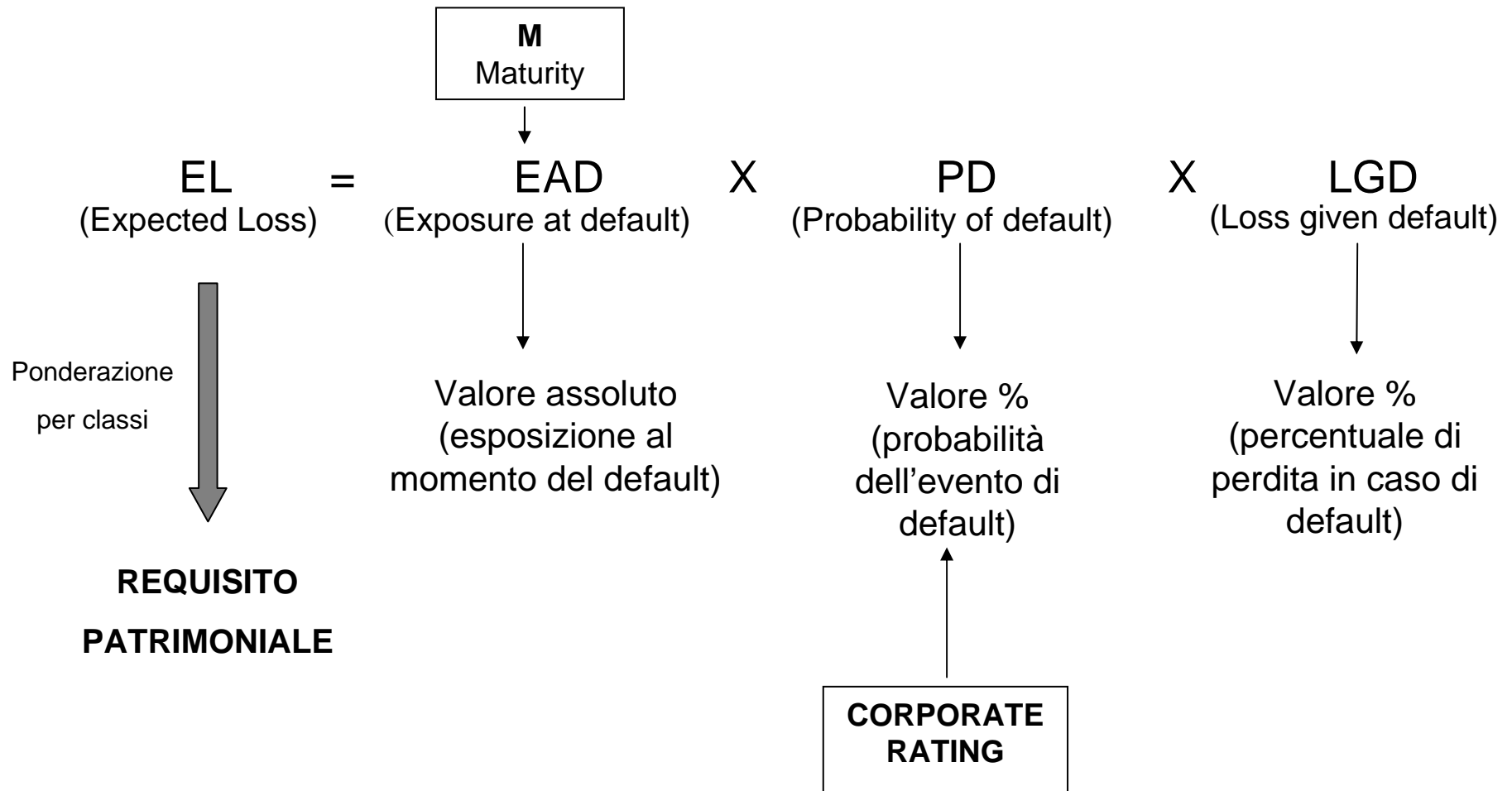
TUTTI I PIANI DI STRUTTURAZIONE O RISTRUTTURAZIONE DELL'INDEBITAMENTO BANCARIO DEVONO ESSERE CALATI NELLA SPECIFICA SITUAZIONE IN CUI SI TROVA L'AZIENDA E/O IL GRUPPO CHE LI PROPONE

TUTTAVIA

CI SONO DEGLI ELEMENTI COMUNI CHE DEVONO ESSERE SEMPRE CONSIDERATI IN QUANTO ESSI GUIDANO SOTTO IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO, DEL VALORE E DELLA BANCABILITA' DEL PIANO, L'INTERA FASE DI NEGOZIAZIONE CON GLI ISTITUTI DI CREDITO

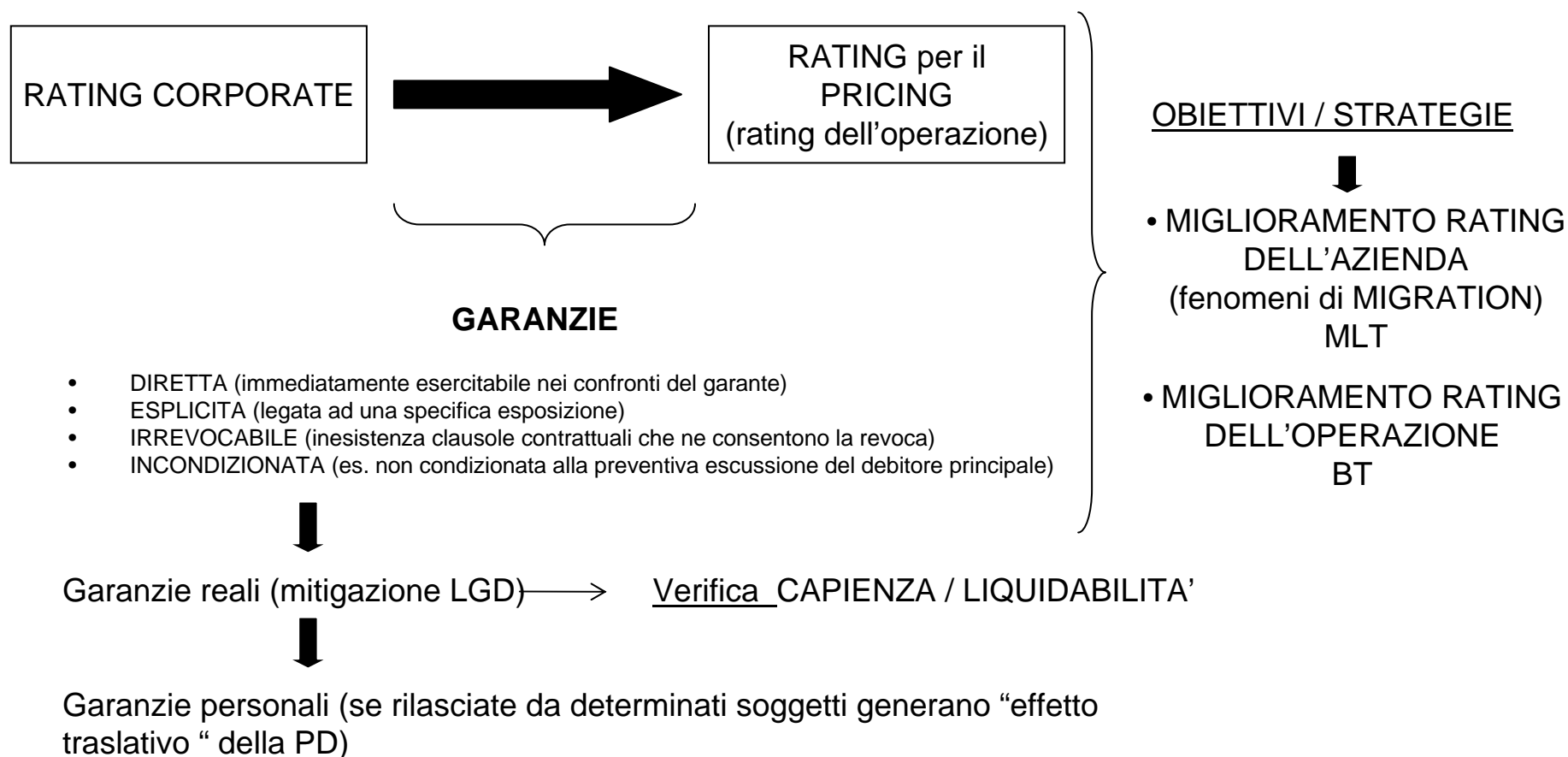
Strutturazione – Ristrutturazione del debito bancario

- LA QUANTIFICAZIONE DELLA PERDITA ATTESA (EL)



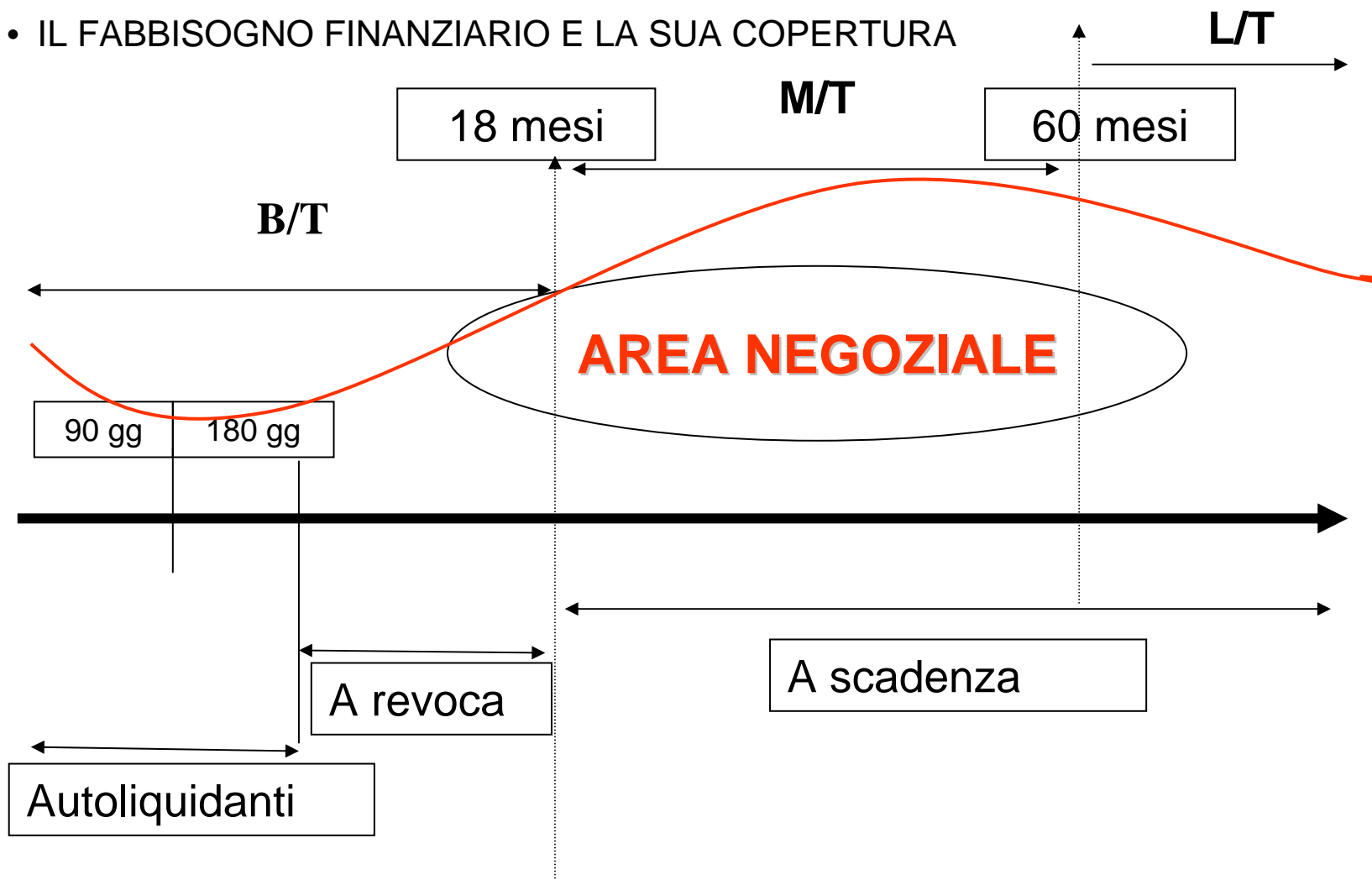
Strutturazione – Ristrutturazione del debito bancario

- IL MERITO CREDITIZIO ATTUALE E PROSPETTICO



Strutturazione – Ristrutturazione del debito bancario

- IL FABBISOGNO FINANZIARIO E LA SUA COPERTURA



Strutturazione – Ristrutturazione del debito bancario

- I PRINCIPALI INDICATORI DI EQUILIBRIO PROSPETTICO DEL PIANO

$$\begin{array}{l} \text{DSCR} \\ \text{(Debt Service Cover Ratio)} \end{array} = \frac{\text{Flusso di cassa al "servizio del debito"}}{\text{Flusso rimborso Capitale + Interessi}}$$

$$\begin{array}{l} \text{LLCR} \\ \text{(Loan Life Cover Ratio)} \end{array} = \frac{\sum \text{Flussi di cassa al "servizio del debito" attualizzati}}{\text{Debito finanziario}} \rightarrow \text{Durata Debito}$$

$$\begin{array}{l} \text{PLCR} \\ \text{(Project Life Cover Ratio)} \end{array} = \frac{\sum \text{Flussi di cassa al "servizio del debito" attualizzati}}{\text{Debito finanziario}} \rightarrow \text{Durata Progetto}$$

- ESISTENZA DI DSRA (*Debt Service Reserve Account*) o altre riserve di cassa
-

Ristrutturazione del debito bancario in situazioni di crisi

Fasi operative (1)

- Individuazione delle cause della crisi
 - Comprensione della propensione al rischio dei soci
 - Comprensione della strategia di risanamento
 - Predisposizione o verifica dell'adeguatezza del piano industriale
 - Ricognizione e classificazione dei saldi bancari in relazione a:
 - Tipologia di linea di credito
 - Sistema delle garanzie
 - Importo Accordato / Accordato Operativo / Utilizzato
 - Stato del rapporto
 - Appartenenza a gruppi bancari
-

Ristrutturazione del debito bancario in situazioni di crisi

Fasi operative (2)

- Individuazione del D/E obiettivo, della PFN obiettivo e della sua composizione
 - Verifica dei picchi di fabbisogno infrannuali e determinazione della cassa obiettivo
 - Elaborazione della “manovra di ristrutturazione finanziaria”
 - Analisi di sensitività
 - Approvazione e Presentazione del piano definitivo agli istituti di credito
 - Accordo di moratoria / Fase negoziale
 - Nomina dell’eventuale attestatore del piano di risanamento
 - Contrattualizzazione della “manovra di ristrutturazione finanziaria”
 - Attuazione del piano (CRO)
-

Ristrutturazione del debito bancario in situazioni di crisi

Struttura della manovra di ristrutturazione

- Consolidamento e riscadenziamento linee a BT inesigibili
- Riscadenziamento linee a MLT
- Mantenimento linee a BT esigibili
- Erogazioni di “nuova finanza”
- Situazioni speciali
- Con eventuali ulteriori segmentazioni in funzione delle garanzie ante-post manovra

↓
Problema di legittimità legato alla concessione di garanzie sulla
“vecchia finanza”

Gestione del PEF in fase negoziale

Utilizzo del modello di pianificazione per il monitoraggio del piano post-closing

Strutturazione e Ristrutturazione del debito bancario

- I PIU' FREQUENTI COVENANTS

➔ $\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio netto}}$ (non superiore a)

• $\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Margine operativo lordo}}$ (non superiore a)

• $\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Valore produzione}}$ (non superiore a)

➔ {

- Apporti dei soci (contestuali a)
- Distribuibilità dei dividendi (di solito vincolata)
- Impegni / Mandati di vendita *asset* (vincolanti o subordinati a)
- Informativa periodica