

Finanza cooperativa

IL BUSINESS PLAN

Luca Laurini – Responsabile Area Progetti Manifatturiero e Servizi – Coopfond SpA

Gli strumenti per la pianificazione finanziaria

Il piano e il budget finanziario sono modelli previsionali che consentono di:

- ✓ **proiettare i flussi di cassa su diversi orizzonti temporali**
- ✓ **verificare la fattibilità e sostenibilità dei piani strategici aziendali.**

Perché si fa pianificazione finanziaria

LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA CONSENTE DI:

- ✓ ottimizzare nel medio periodo l'assetto della struttura finanziaria d'impresa e ridurre il rischio di una condizione di squilibrio finanziario
- ✓ supportare le scelte strategiche aziendali
- ✓ costruire nel tempo e in modo più efficace un rapporto di trasparenza con i diversi soggetti finanziari esterni (banche, clienti, fornitori, investitori in capitale di rischio)
- ✓ adottare un modello di gestione "anticipata" della dinamica finanziaria
- ✓ formalizzare gli obiettivi aziendali per la loro condivisione all'interno dell'organizzazione e per il miglioramento e misurazione dell'andamento economico e patrimoniale

COSA È UN BUSINESS PLAN

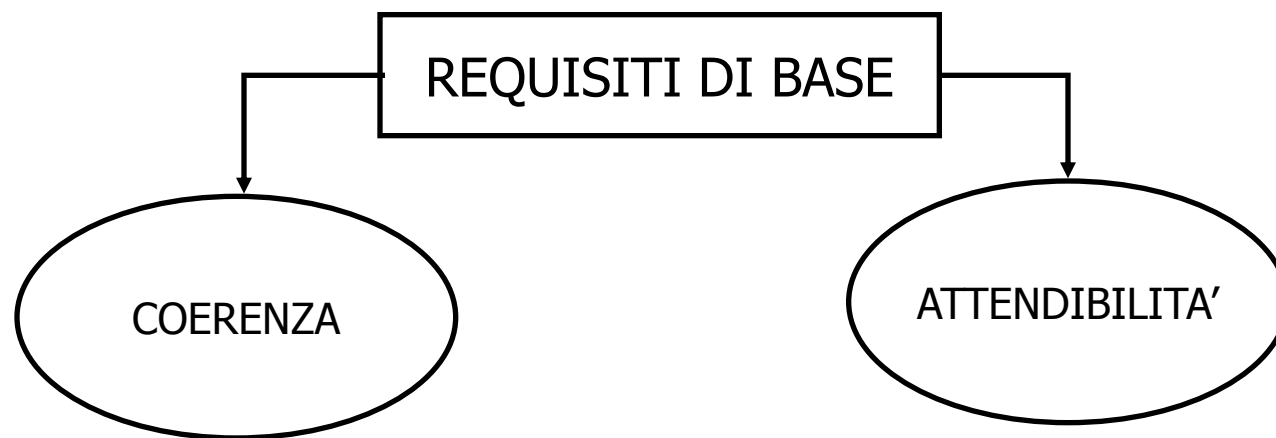
È un documento elaborato dalla direzione aziendale al fine di:

- ✓ descrivere l'idea imprenditoriale;
- ✓ pianificare le scelte strategiche ed operative necessarie a realizzarla o svilupparla;
- ✓ valutarne la fattibilità tecnica economica e finanziaria;
- ✓ verificare la redditività dell'impresa

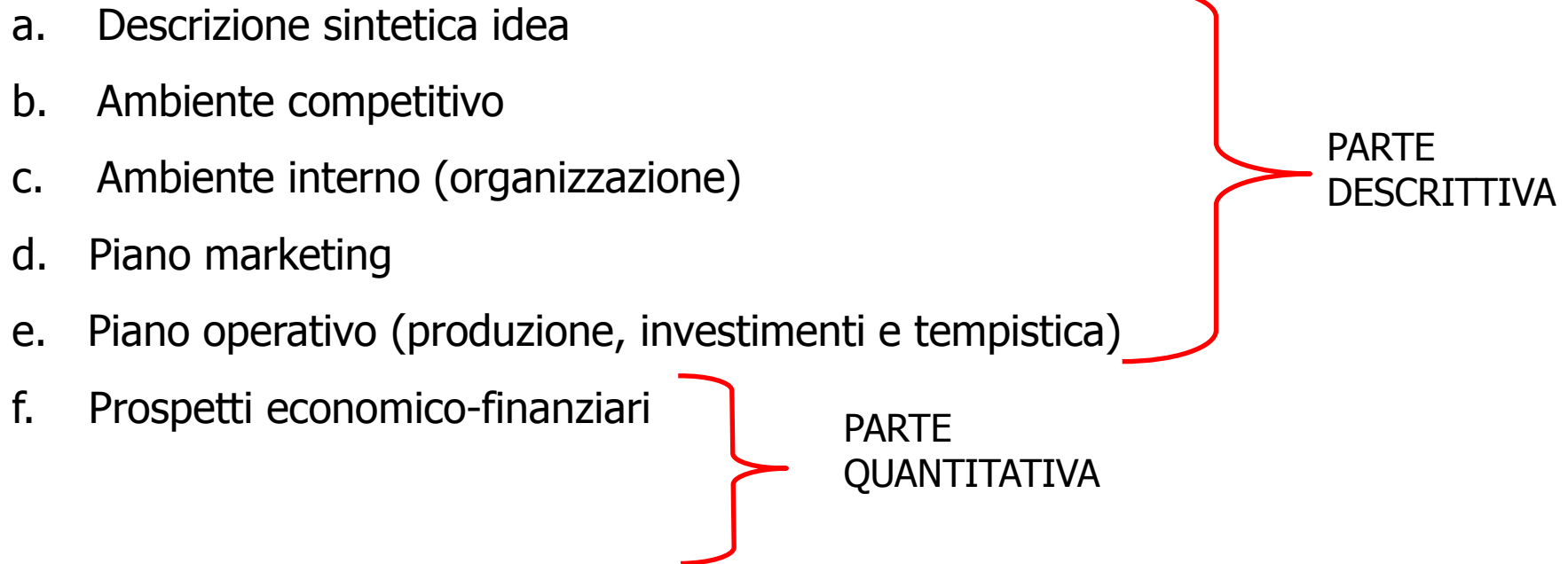
Il business plan contiene quindi informazioni su un progetto di impresa sotto il profilo strategico, organizzativo, commerciale, produttivo, economico, finanziario e patrimoniale

Il PEF è un fondamentale strumento per la corretta gestione di un'impresa

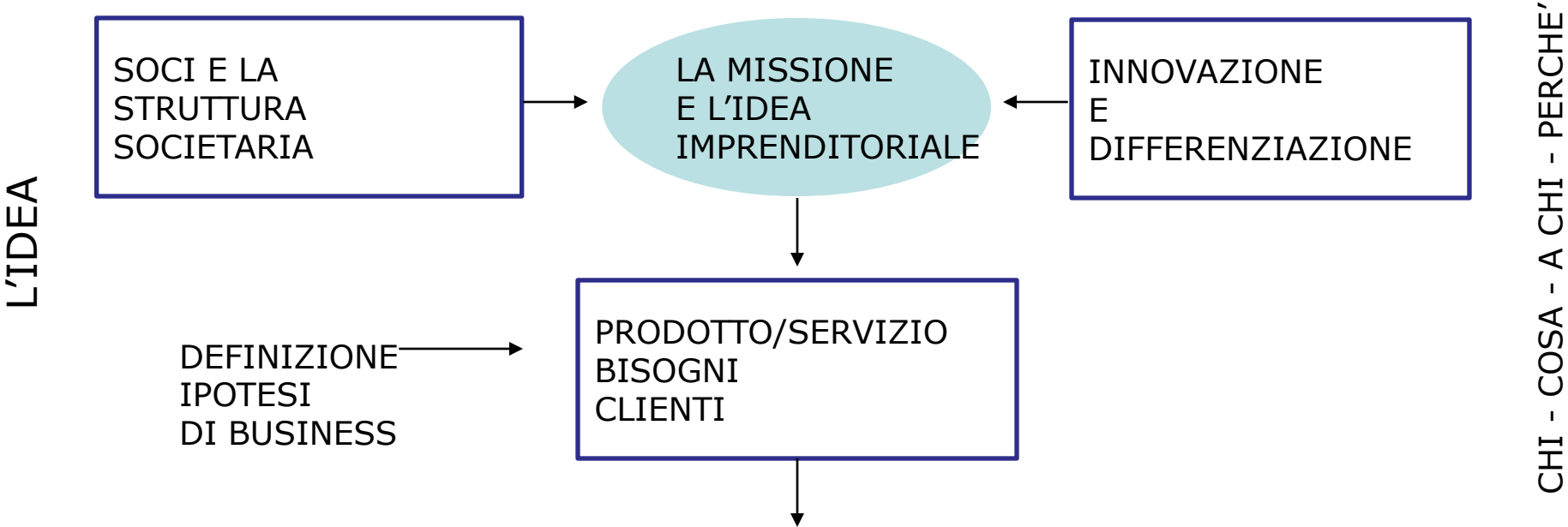
Qualsiasi impresa - dalla più piccola alla più grande - necessita di una adeguata pianificazione economica e finanziaria



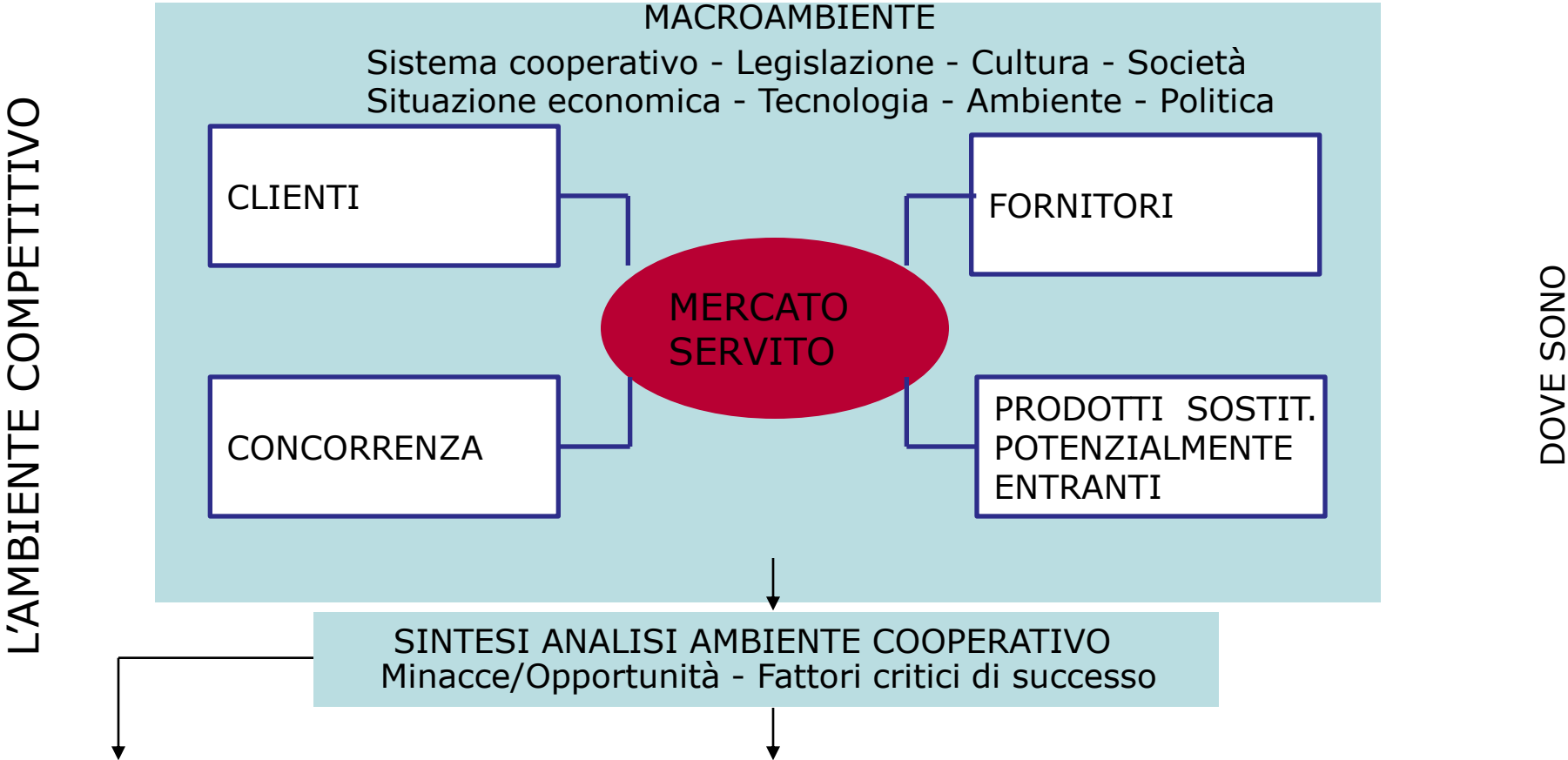
LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN E' LA SEGUENTE

- a. Descrizione sintetica idea
 - b. Ambiente competitivo
 - c. Ambiente interno (organizzazione)
 - d. Piano marketing
 - e. Piano operativo (produzione, investimenti e tempistica)
 - f. Prospetti economico-finanziari
- PARTE DESCRITTIVA
- PARTE QUANTITATIVA
- 

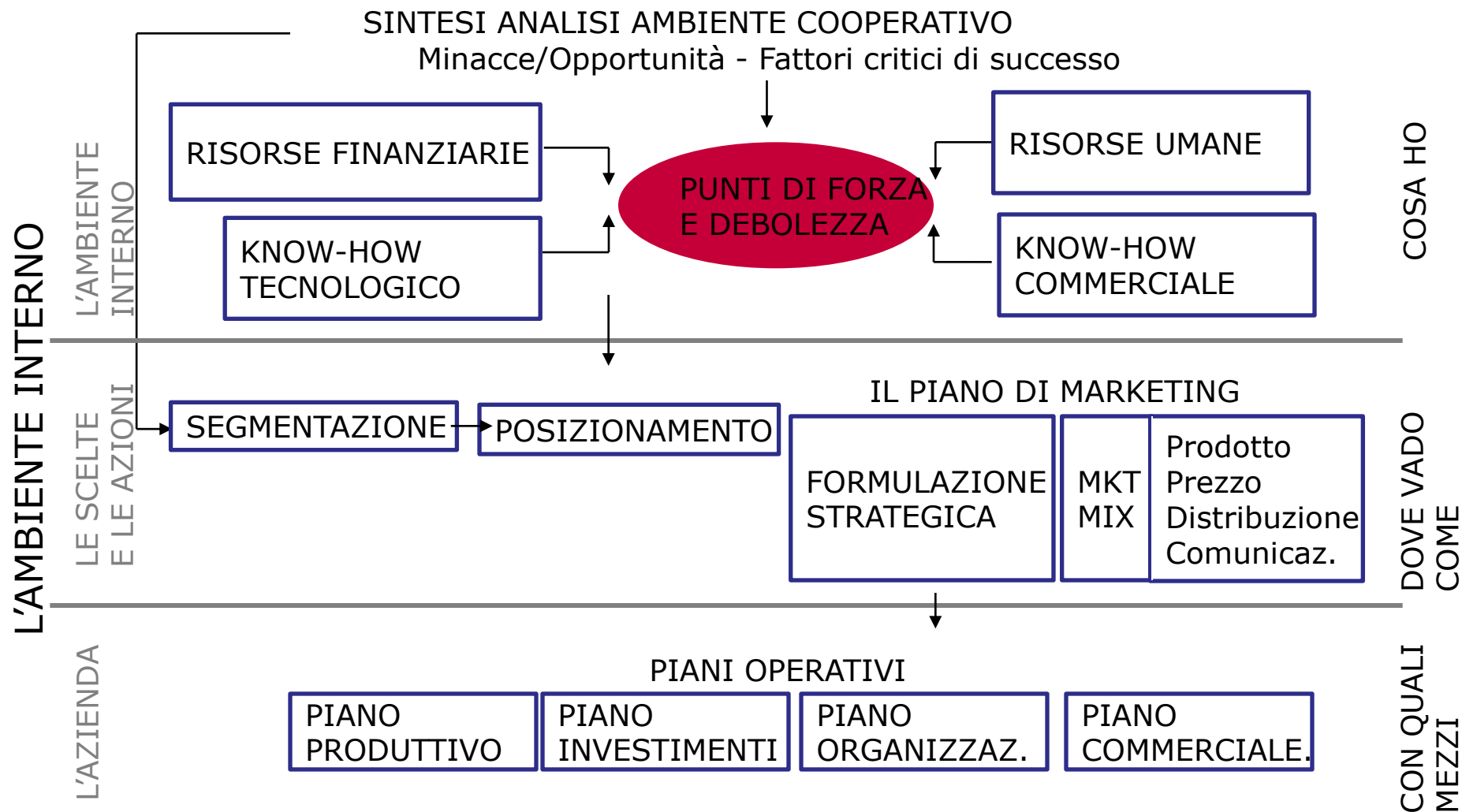
Il business plan



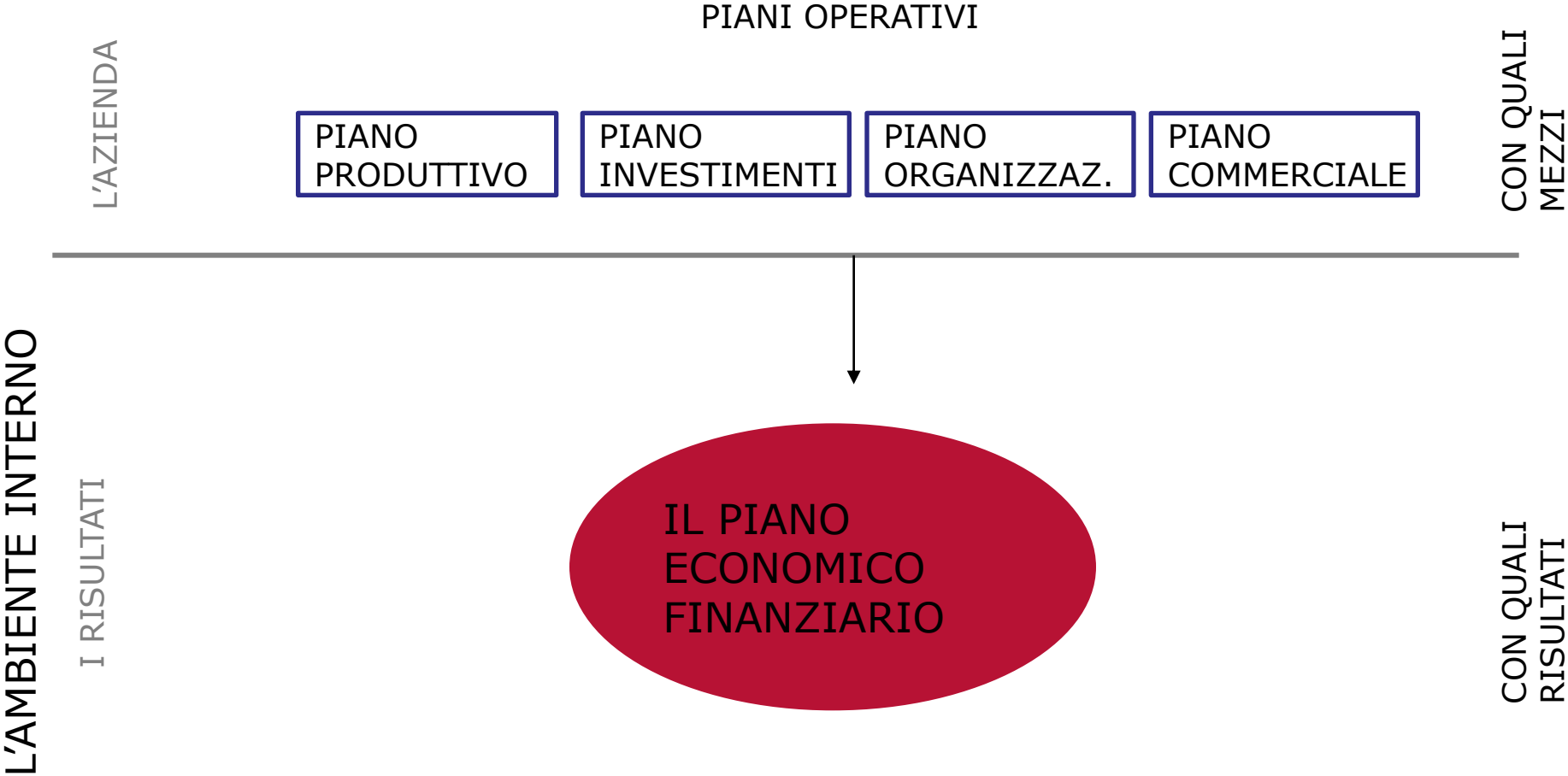
Il business plan



Il business plan



Il business plan



Un Piano Economico e Finanziario formalmente si articola in:

- Conto economico previsionale (individuazione del reddito prodotto dall'iniziativa)
- Stato patrimoniale previsionale (determinazione del capitale investito-attività- ed entità finanziamenti necessari distinti tra mezzi propri e mezzi di terzi)
- Piano dei flussi (liquidità che l'attività è in grado di generare e rapporto tra fabbisogni e coperture)
- Rendiconto finanziario (individuazione del flusso di cassa libero e disponibile per l'azienda)

Le previsioni devono essere proiettate su un periodo temporale di 3-5 anni, formulate sulla base di competenze ampie e diversificate e non riconducibili esclusivamente ad alcuni aspetti contabili.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

Il Conto economico previsionale viene redatto in forma scalare in quanto in un'unica colonna si evidenziano ricavi e costi la cui somma algebrica permette di ottenere i diversi margini. Normalmente in un business plan il riclassificato utilizzato è di tipo gestionale

Gestione
caratteristica
corrente

Valore della produzione
Costi esterni (consumi, servizi, affitti e noleggi)
Valore aggiunto
Costo del personale
Margine operativo lordo
Ammortamenti e accantonamenti
Risultato operativo
Risultato gestione finanziaria
Risultato gestione extra-operativa
Imposte
Risultato netto dell'esercizio
Autofinanziamento

LO STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

IMPIEGHI	FONTI
CAPITALE FISSO (Immobilizzazioni tecniche materiali, immateriali e finanziarie)	CAPITALE PROPRIO (Capitale sociale+riserve+utili non distribuiti, strumenti finanziari ibridi)
CAPITALE CIRCOLANTE (crediti, rimanenze, crediti diversi)	DEBITI A MEDIO/LUNGO TERMINE (Mutui, prestiti, T.F.R.)
LIQUIDITA'	DEBITI A BREVE TERMINE (fornitori, debiti diversi, debiti bancari a breve termine)

Correlazioni Fonti / Impieghi

È fondamentale correlare la durata dei finanziamenti a quella degli investimenti;

LEGGI BASE DELLA FINANZA AZIENDALE SOSTIENE CHE

1. INVESTIMENTI A MEDIO – LUNGO TERMINE FINANZIATI DA CAPITALE PROPRIO E/O FINANZIAMENTI CONSOLIDATI (MUTUI)
2. ATTIVO CORRENTE IN GRADO DI COPRIRE I DEBITI A BREVE TERMINE (SOLVIBILITA')

PIANO DEI FLUSSI

Per una nuova impresa la proiezione dei flussi di cassa sono più importanti di quelle dei ricavi perché mostrano quando e di quanto l'impresa beneficerà dei flussi di cassa in entrata e quando e di quanto l'impresa sosterrà dei flussi di cassa in uscita.

Di solito, infatti, il livello dei ricavi non è sufficiente per dare una indicazione sulla gestione finanziaria da seguire, specialmente se si trova nella fase di start-up.

GLI INDICI DI BILANCIO

Normalmente si predispongono alcuni indicatori di bilancio utili a segnalare le condizioni sintetiche economico-finanziarie dell'impresa

SOLIDITA'

Rapporto di indebitamento
(MEZZI DI TERZI/MEZZI PROPRI)

Indica in che percentuale i mezzi di terzi concorrono al finanziamento del capitale investito

LIQUIDITA'

ATTIVO A BREVE/PASSIVO A BREVE

Misura la capacità di onorare i debiti che maturano nel corso del periodo di riferimento

DURATA MEDIA DEL CAPITALE CIRCOLANTE
((CLIENTI+MAGAZZINO-FORNITORI)/VENDITE)

Misura il ciclo finanziario e la velocità di rotazione del ciclo acquisto/trasformazione/vendita

GLI INDICI DI BILANCIO

REDDITIVITA'

Misura la capacità di generare reddito da parte dell'impresa.
I più comuni sono:

R.O.I. misura il rendimento della gestione tipica sul capitale investito

R.O.S. misura la redditività operativa delle vendite

R.O.E. misura la remunerazione dei mezzi propri

M.O.L./RICA VI misura in % il margine lordo delle vendite

REDDITO OPERATIVO/ONERI FINANZIARI misura il grado di assorbimento della gestione finanziaria

GLI INDICI DI BILANCIO

SOSTENIBILITA'

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA/M.O.L.
Indicatore della capacità di rimborso dei debiti mediante la cassa della gestione industriale

SVILUPPO

CASH FLOW REDDITUALE/CAPITALE INVESTITO
esprime la capacità di autofinanziamento autonomo dell'azienda per finanziare il capitale investito

Il budget finanziario

Fabbisogno finanziario



- Ridurre gli impieghi
- Reperire ulteriori fonti (attenzione alla maggiore onerosità)
- Rivedere progetti di gestione e investimento

- Identificazione delle fonti
- Ottimizzazione delle fonti di finanziamento

La formazione del fabbisogno finanziario

Come nasce il fabbisogno finanziario: IL FATTORE TEMPO

Il fabbisogno finanziario deriva dal fatto che il processo produttivo di un bene o servizio comporta una prima fase in cui si è necessario sostenere dei costi (*uscite monetarie*) – **sia di natura corrente che fissa** - per acquisire e trasformare i fattori della produzione e soltanto in una seconda fase si realizzano i *ricavi (entrate monetarie)* derivanti dallo scambio/vendita della produzione o dall'erogazione dei servizi

Il fabbisogno consiste quindi nelle **risorse finanziarie** da reperire (sia interne che esterne) per coprire le spese che si sostengono nella prima parte del ciclo operativo dell'azienda

EQUILIBRIO FINANZIARIO

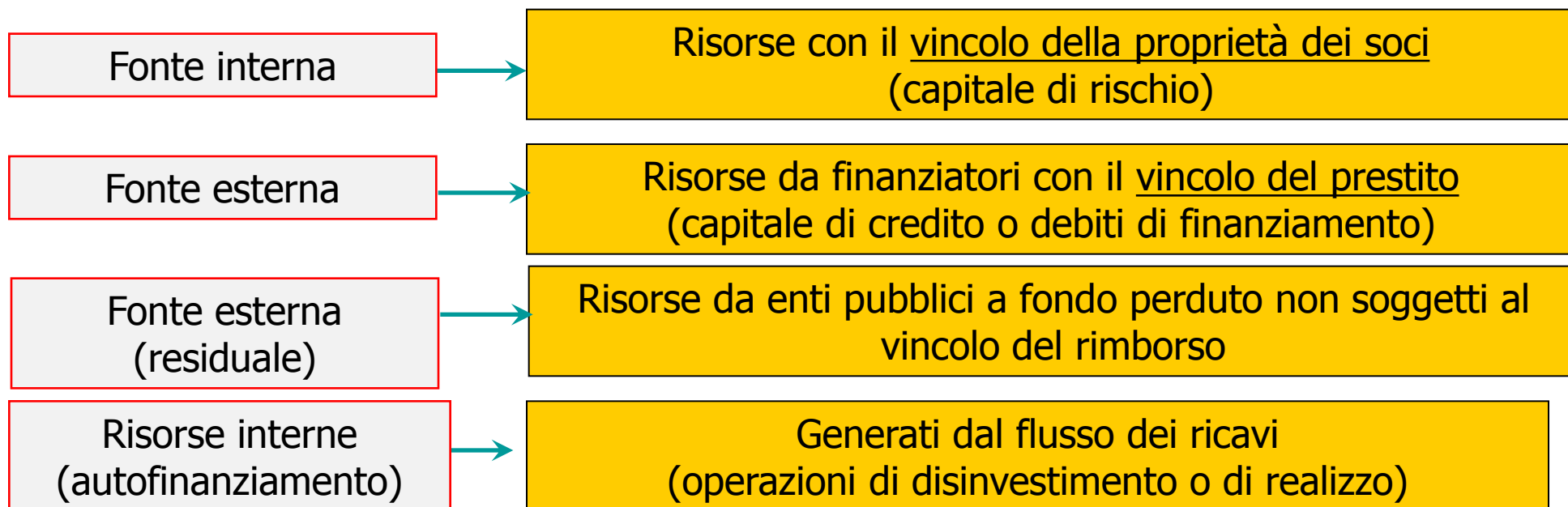
Definizione: *capacità di assicurare, nel corso del tempo, il mantenimento della correlazione tra struttura finanziaria ed economica, al fine di garantire la **copertura dei fabbisogni monetari** e il **mantenimento della solvibilità** aziendale.*

Questo significa che l'impresa deve lavorare in condizioni di:

- Liquidità, cioè capacità di far fronte prontamente alle uscite di cassa
- Solvibilità, cioè capacità di coprire, con gli investimenti i finanziamenti ottenuti.

La copertura del fabbisogno

Per far fronte al fabbisogno finanziario generato dalle operazioni di investimento, l'azienda deve reperire delle risorse utilizzabili per provvedere alla relativa copertura



Le principali fonti di finanziamento: capitale di rischio e di credito

Le forme di finanziamento sono differenti per i seguenti aspetti:

- ✓ **Grado di rischioità**: il capitale di credito implica l'integrale rimborso sostanzialmente a prescindere dai risultati economici della gestione e generalmente presenta diverse forme di garanzia (salvo default); il capitale di rischio potrà essere restituito solo nel caso in cui la gestione sia stata profittevole (*diritto residuo della proprietà e rischio perdite in conto capitale*);
- ✓ **Grado di onerosità**: il capitale di credito presuppone una remunerazione fissa (oneri finanziari), la remunerazione del capitale di rischio dipende dai risultati economici positivi conseguiti (*eventuale distribuzione di dividendi*);
- ✓ **Durata temporale** : generalmente, il capitale di credito è impiegato nell'attività aziendale per un tempo inferiore rispetto al capitale di rischio che tende a permanere per un tempo teoricamente indefinito (con differenze tra soci e forme di impresa: le coop sono a capitale variabile e vale il principio della porta aperta)

Come reperire la copertura del fabbisogno

Le *modalità* attraverso le quali mixare le varie possibilità dipendono da diversi fattori:

- la possibilità e la disponibilità dei soci a conferire capitale di rischio
- il grado di solidità patrimoniale e la capacità di fornire garanzie per l'ottenimento di capitale di credito
- la capacità di reperire idonee forme di finanziamento a fondo perduto per finanziare progetti innovativi o di ricerca e sviluppo
- la capacità di generare risultati economici importanti rispetto al valore della produzione

Elementi che aumentano il fabbisogno

- elevato ammontare degli investimenti in capitale fisso;
- necessità di promuovere il prodotto con ingenti costi anticipati;
- rilevante sfasamento temporale tra il momento della vendita dei beni/servizi e il momento della riscossione;
- necessità di detenere scorte di magazzino per far fronte al portafoglio ordini

Elementi che diminuiscono il fabbisogno

- ridotta incidenza degli impieghi in capitale fisso;
- assenza, o ridotto importo, delle giacenze di magazzino;
- possibilità di ottenere elevate dilazioni da parte dei fornitori (potere contrattuale)
- viceversa, velocità nei tempi di incasso dei crediti da clienti

COSA VOGLIONO SAPERE I FINANZIATORI

- ✓ La validità del progetto imprenditoriale, mediante l'analisi dei bisogni da soddisfare e i vantaggi competitivi
- ✓ Lo storico dell'azienda al fine di attestare l'affidabilità dell'impresa (acquisizione della serie storica dei bilanci di esercizio)
- ✓ Garanzie che è possibile offrire (garanzie reali, lettere di patronage, fidejussioni, ecc.)
- ✓ Il piano di rientro o smobilizzo, ovvero la capacità dell'azienda di restituire il capitale prestatato maggiorato degli interessi (**capitale di credito**) o dai dividendi (**capitale di rischio**)

Massima trasparenza e disponibilità a fornire dati qualitativi e quantitativi dell'impresa

GLI ERRORI DA EVITARE

- Ritenere la redazione del business plan un mero obbligo formale
- Delegare ad altri totalmente la redazione del business plan (i consulenti servono ma non devono essere i soli protagonisti)
- Eccedere nella ricerca di informazioni o alternativamente produrne troppo poche
- Non sviluppare adeguate ricerche per l'analisi di mercato
- "Innamorarsi" della propria idea e non elaborare opzioni alternative
- Sottostimare i costi di investimento e sovrastimare i ricavi, il business plan è un processo continuo di verifica e deve essere sottoposto a diversi test di affidabilità

Il rapporto banca impresa e gli accordi di Basilea

Il rapporto banca-impresa ha subito negli ultimi anni un profondo e radicale cambiamento:

- l'accesso al credito è diventato più oneroso per effetto del maggior rischio delle imprese, anche se in presenza di una riduzione dei tassi d'interesse nominali;
- la qualità degli attivi bancari si è profondamente deteriorata (incagli e sofferenze);
- la valutazione operata dalle banche è sempre più selettiva;
- il costo del finanziamento bancario è sempre più legato al rischio di default

Secondo gli accordi di Basilea, le banche, a fronte dei rischi che assumono, devono accantonare capitale a garanzia della propria esposizione.

- Per rispettare i requisiti patrimoniali minimi che le sono imposti la banca deve valutare il rischio associato a ciascun cliente.
- La sintesi dell'analisi del rischio di un'impresa è rappresentata dal *rating* assegnato all'impresa affidata

IN SINTESI ESTREMA

- **Più è rischioso il credito, più capitale devono accantonare**
- **Più costi la banca deve affrontare, più è costoso il finanziamento per l'impresa.**

Il rating bancario

- Il rating è il giudizio espresso da una banca sulla probabilità che un'impresa sia **solvibile**, in grado, quindi, di restituire il denaro preso in prestito.
- Migliore è il "punteggio" assegnato all'azienda, maggiore sono le possibilità che l'impresa **acceda al finanziamento** e spunti **condizioni di maggior favore**, pagando tassi di interesse inferiori.
- Si basa su indici di bilancio, dopo opportuna riclassificazione che consentono di
 - ✓ Valutare i fondamentali dell'impresa in un arco temporale storico congruo (3/5 anni)
 - ✓ Dare un giudizio sintetico su **redditività, solidità patrimoniale e equilibrio finanziario**
 - ✓ Valutare la sostenibilità del debito
 - ✓ Riconoscere le aree critiche e la possibilità di insolvenza (*prevenire è meglio che curare...*)

Il rating bancario

I modelli di rating utilizzati dalle banche tengono conto:

Fattori **quantitativi** (bilancio e business plan)

Fattori **qualitativi** sulla natura e tipologia di gestione e business

Valutazione **andamentale (centrale rischi)**

- È quindi fondamentale conoscere lo stato di salute dell'azienda, in particolare in merito a:
 - Dimensione patrimoniale
 - Situazione finanziaria
 - Redditività
 - Generazione flussi di cassa

Indicatori importanti:

- Capitale fisso/ Attivo immobilizzato
- Cash Flow (utile+ammortamenti+acc.ti) / Ricavi
- Debiti finanziari netti / MOL
- Debiti finanziari lordi / Patrimonio netto
- MOL / Oneri finanziari
- MOL / Ricavi

Alcune strategie possibili per migliorare il rating

- Riduzione del capitale circolante netto
- Riduzione del capitale immobilizzato
- Riduzione del grado di indebitamento
- Allungamento del debito finanziario (coerenza fonti impieghi)
- Riduzione costi fissi e miglioramento della redditività

Cosa devono fare le imprese

Conoscere il metodo di rating adottato dalla propria banca e la classe di rating attribuita
Sviluppare maggior «cultura» finanziaria, in particolare:

- Adottando adeguata modalità di comunicazione dei report gestionali e finanziari
- Dotarsi di strumenti per l'analisi del rating – partendo dagli indici di bilancio
- **Sviluppare attività di budget e pianificazione economico-finanziaria e simulazione di sensitività**
- Considerare l'aumento della patrimonializzazione come obiettivo fondamentale
- Prestare massima attenzione alla **generazione di redditività e di cassa per la sostenibilità del debito**
- Prestare attenzione al rapporto «andamentale» con la banca: insoluti, sconfinamenti di fido, ritardi nei pagamenti, analisi centrale rischi
- Utilizzare il Confidi (non migliorano il rating ma la influenzano per la banca la quota di capitale da accantonare)
- Definire esse stesse, come le banche, dei parametri di sicurezza per renderle meno vulnerabili a shock esterni e più solide di fronte a rischi e incertezze