

Il supporto del Business Plan per la Banca nella valutazione del processo di internazionalizzazione

Marconcini Giordana - Head Credit Hub Nord Est

Treviso, 15 giugno 2016

"Il presente documento è stato redatto da UniCredit SpA esclusivamente con finalità educative"

IL BUSINESS PLAN

- ❖ SVILUPPARE L'AZIENDA ALL'ESTERO
- ❖ IL BUSINESS PLAN COME STRUMENTO STRATEGICO
- ❖ LINEE GUIDA PER LA STESURA DEL BUSINESS PLAN

INTERNAZIONALIZZAZIONE: IMPLICAZIONI ED ERRORI COMUNI

Per l'impresa l'internazionalizzazione è una decisione complessa, accompagnata da un processo di trasformazione aziendale che riguarda diverse dimensioni aziendali:

- assetti finanziari
- posizionamento complessivo sul mercato
- struttura tecnica e organizzativa
- gestione delle risorse umane

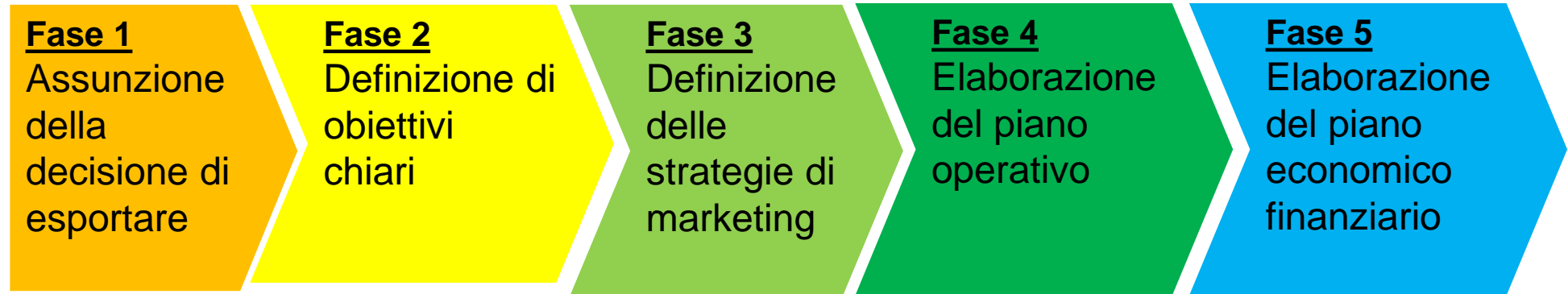
COSA INTENDIAMO PER INTERNAZIONALIZZAZIONE

tutte quelle forme di rapporto con l'estero che garantiscono una presenza diretta dell'azienda, dai più semplici accordi commerciali e di licenza ai più impegnativi investimenti diretti all'estero

COSA SI DEVE EVITARE

- considerare l'export come attività sporadica ed occasionale
- affrontare il mercato estero senza avere una precisa strategia
- riprodurre sul mercato estero la stessa strategia adottata sul mercato domestico

LE FASI DI SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE



- Analisi di Mercato
- Analisi Interna
- Elaborazione di una SWOT Analisi

- Obiettivi Commerciali
- Obietti Finanziari

- Prodotto
- Prezzo
- Distribuzione
- Promozione

E' la sitensi organica e organizzata delle strategie definite in precedenza

E' la traduzione numerica in costi e ricavi del piano operativo

il piano operativo e il piano economico finanziario sono due delle componenti fondamentali del **BUSINESS PLAN**

ALCUNI PUNTI DI ATTENZIONE

**NECESSITA' DI
ELABORARE UN
PIANO EXPORT**

**OBIETTIVI REALISTICI
E PARAMETRATI ALLE
PROPRIE RISORSE**

**SELEZIONE
SISTEMATICA DEI
MERCATI**

**DEFINIZIONE
PUNTUALE
DELLA
STRATEGIA
COMPETITIVA**

**EFFICIENZA
DELL' ASSETTO
ORGANIZZATIVO
INTERNO**

**CULTURA,
NORMATIVA
E INFRASTRUTTURE**

**SCELTA EFFICACIE
DEI SISTEMI DI
PAGAMENTO**

**GESTIONE DEI
DOCUMENTI E DEI
FLUSSI INFORMATIVI**

**RICORRERE
AD AIUTI ESTERNI**

ATTIVITÀ PRELIMINARI ALLA COSTRUZIONE DEL BUSINESS PLAN

La costruzione del Business Plan comporta un'approfondita analisi strategica preliminare:



**IL BUSINESS PLAN E' IL DOCUMENTO
CHE MEGLIO DESCRIVE
LA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA**

- consente di verificare la fattibilità tecnica, economica e finanziaria del progetto
- consente il corretto start up del progetto
- consente di individuare chiaramente i rischi insiti nel progetto e di approcciarli quindi in modo sistematico
- consente di valutare quale **sarà l'evoluzione della situazione ambientale** nell'orizzonte temporale preso in considerazione, aspetto particolarmente importante in un progetto d'internazionalizzazione in quanto l'azienda si inserisce in un ambiente esterno (legislativo, economico-finanziario, fiscale) sconosciuto o parzialmente conosciuto e che può rivelarsi anche più determinante dell'ambiente interno all'azienda stessa

CHE COS'E' IL BUSINESS PLAN



UN DOCUMENTO "PREVISIONALE"

ORIENTATO AL "FUTURO"

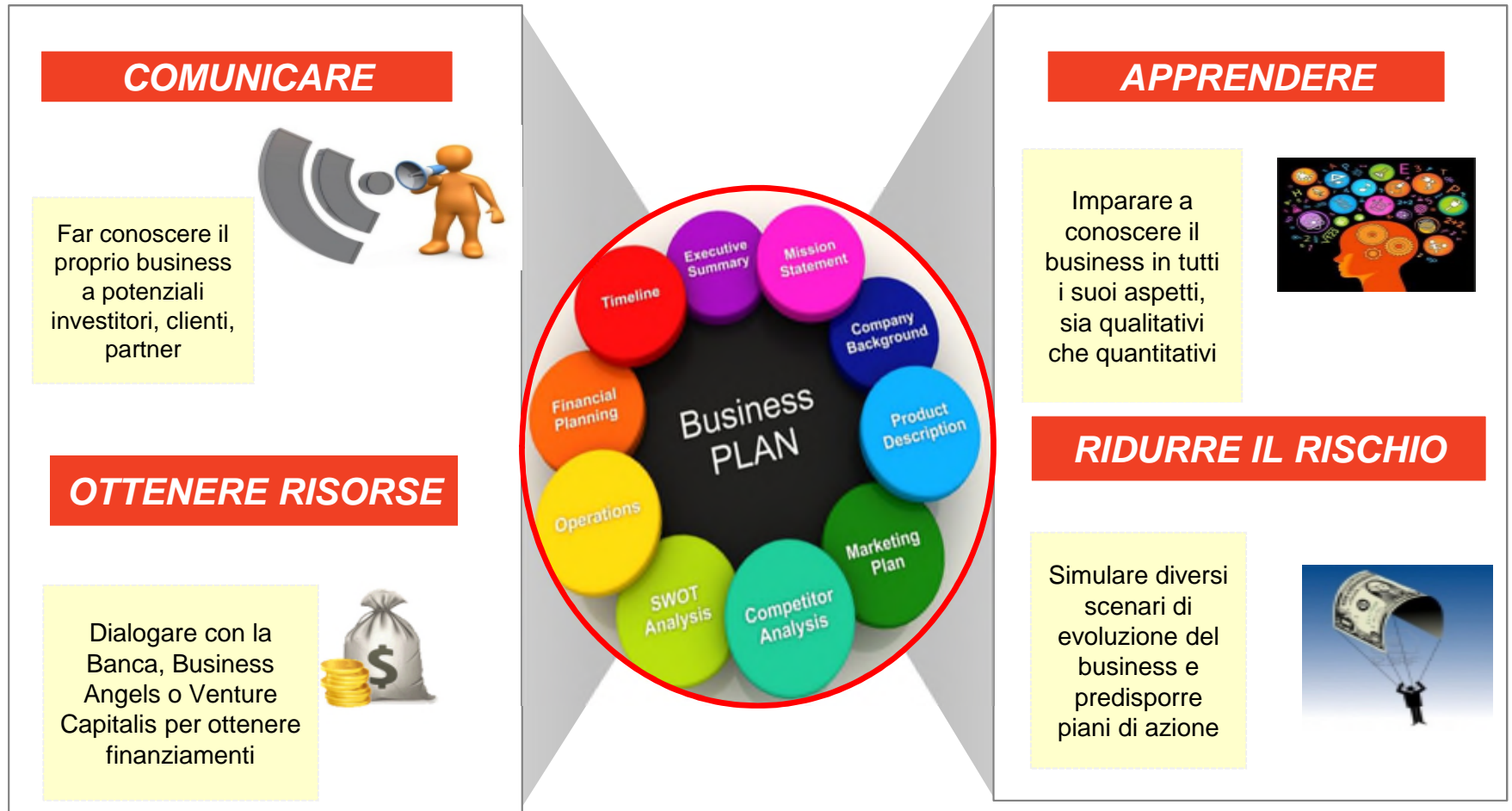
**COMPOSTO DA UNA PARTE
"QUALITATIVA" E DA UNA
PARTE "QUANTITATIVA"**

**CHE DESCRIVE LA
"STRATEGIA" DELL'IMPRESA**

A COSA SERVE IL BUSINESS PLAN

Funzione esterna

Funzione interna



A COSA SERVE IL BUSINESS PLAN

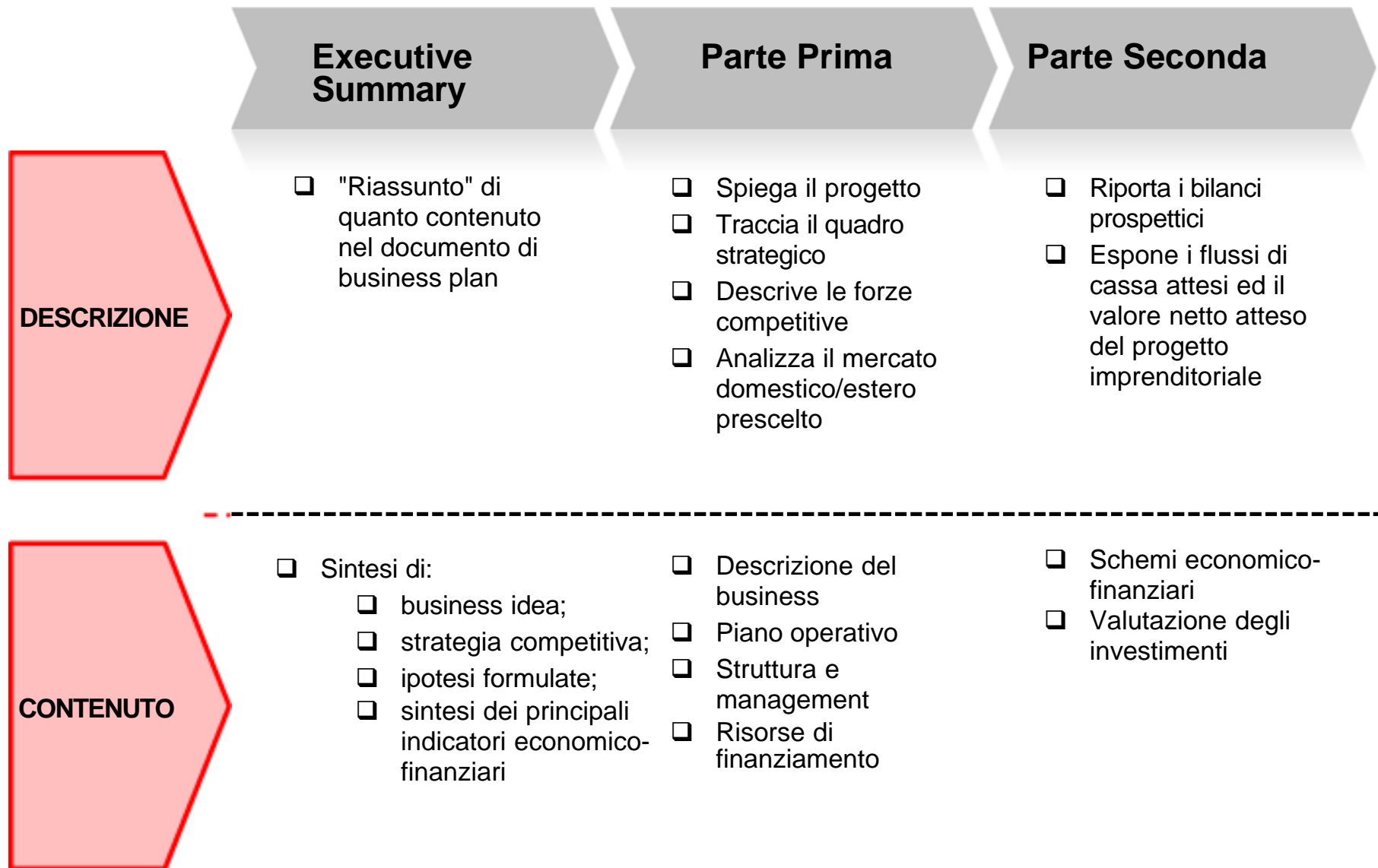
... Dalla visione d'impresa

... Al progetto imprenditoriale



Scrivere il **Business Plan** ci aiuta a **formalizzare gli elementi della formula imprenditoriale** e a passare dalla **visione d'impresa** (*l'idea grezza dell'impresa*) al **progetto di impresa**

LA STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN




SCHEMI ECONOMICO-FINANZIARI

La parte quantitativa del Business Plan: le previsioni economico-finanziarie



PERCHE' E' IMPORTANTE FARE LE PREVISIONI ECONOMICO-FINANZIARIE



A cosa servono
le **proiezioni
economico-
finanziarie** ?

- ... per fare **simulazioni** (*cosa accade se...*)
- ... per imparare a conoscere i **numeri del business**
- ... per identificare i **valori chiave** da tenere sotto controllo
- ... per prendere le **decisioni giuste**
- ... per pensare agli eventuali **piani di emergenza**
- ... per identificare il **punto di pareggio** e gli altri **"punti di rottura"**

SCHEMI ECONOMICO-FINANZIARI

- ❑ Bilanci previsionali: la loro elaborazione è il punto di sintesi del processo di budgeting relativo alle principali grandezze che li compongono e che necessitano di essere programmate in dettaglio prima di entrare a far parte dei prospetti riepilogativi:



- ❑ Sensitivity analysis: è fondamentale fornire all'interlocutore gli elementi necessari a valutare il possibile andamento dell'iniziativa al mutare di alcune variabili fondamentali
- ❑ Il management deve identificare tali variabili (sia a livello macro che a livello micro) ed elaborare, oltre allo scenario base, anche un worst case scenario e un best case scenario

CRITERI DI REDAZIONE DEI PROSPETTI ECONOMICI FINANZIARI

PASSI DA COMPIERE PER LA COSTRUZIONE DI UN PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

- ❑ COMPILAZIONE DI UN CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

 - ❑ COMPILAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE POPOLATO SULLA BASE DELLE ASSUNZIONI DI INVESTIMENTI (Capitale Circolante e Immobilizzazioni), STABILITI NELLE IPOTESI E DELLE RELATIVE FONTI DI COPERTURA (Finanziamenti a MLT e/o Patrimonio Netto)

 - ❑ COSTRUZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO

 - ❑ POSIZIONE FINANZIARIA A BREVE VERSO LE BANCHE DETERMINATA DAL RENDICONTO FINANZIARIO SARA' L'ULTIMA VOCE ASSENTE DA INSERIRE NELLO STATO PATRIMONIALE

 - ❑ SULLA BASE DELLA POSIZIONE FINANZIARIA MEDIA, VERRANNO POI DETERMINATI I PROVENTI/ONERI FINANZIARI SUI DEBITI A BREVI
-

IL BUSINESS PLAN deve ispirarsi a 3 CRITERI FONDAMENTALI . . .

COERENZA

- Piano Strategico, Piano Operativo e Risultati Economico-Finanziari
- Nell'ambito del P.O. azioni tempi ed effetti devono essere coerenti con le capacità aziendali attuali e prospettive
- Processi di pianificazione aziendali utilizzati nel quotidiano

AFFIDABILITA'

- Risultati attesi, in linea con il piano strategico
- Confrontabili con i risultati storici
- Fondanti su evidenze misurabili

SOSTENIBILITA'

- Relazione tra la realizzazione della strategia ed il conseguimento dei risultati, quindi
- S. Finanziaria: il piano deve dimostrare di attrarre risorse e di remunerarle
- S. Economica e Patrimoniale tali da conseguire risultati credibili e soddisfacenti in relazione a quanto investito rispetto a quanto generato

... e deve essere

- ★ SEMPLICE
- ★ LEGGIBILE
- ★ DI SUPPORTO AL BUSINESS/STAKEHOLDERS

Ovvero in grado di fornire risposte a fronte di nuove ipotesi di base

**UNO STRUMENTO DINAMICO
PER UNA REALTA' DINAMICA PER DEFINIZIONE**

BUSINESS PLAN «MANAGEMENT CASE»

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

| MGT CASE | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Società: | AIDDA | | | | | | |
| | Forecast | | | | | | |
| Stato Patrimoniale | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Immobil. immateriali | 4.162 | 3.578 | 2.640 | 1.809 | 936 | 98 | 74 |
| Immobil. tecniche | 36.073 | 89.302 | 86.181 | 85.252 | 89.064 | 82.874 | 76.030 |
| Immobil. finanziarie | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 |
| Magazzino | 8.565 | 22.540 | 27.378 | 30.500 | 33.300 | 35.200 | 37.600 |
| Crediti verso clienti | 19.488 | 25.583 | 36.774 | 37.990 | 40.777 | 42.427 | 43.903 |
| Crediti vari | 7.308 | 13.173 | 6.190 | 5.789 | 6.106 | 7.252 | 8.365 |
| Liquidità e titoli | 3.047 | 6.299 | 2.000 | 3.107 | 4.518 | 5.262 | 7.440 |
| Totale Attivo | 78.755 | 160.587 | 161.275 | 164.559 | 174.813 | 173.225 | 173.524 |
| Patrimonio netto | 28.114 | 36.248 | 39.904 | 45.745 | 52.556 | 60.688 | 70.838 |
| Obbligazioni - Fin. Soci | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fondi e debiti vari a MLT | 4.329 | 6.866 | 5.526 | 5.915 | 6.365 | 6.815 | 7.365 |
| Debiti fin. m/l termine | 22.697 | 65.423 | 61.752 | 56.398 | 51.810 | 40.384 | 29.591 |
| Debiti fin. breve termine | 7.132 | 19.212 | 24.084 | 25.132 | 30.151 | 29.451 | 27.392 |
| Debiti verso fornitori | 13.569 | 28.625 | 26.715 | 28.441 | 29.866 | 32.257 | 34.688 |
| Debiti vari a breve termine | 2.914 | 4.213 | 3.294 | 2.928 | 4.065 | 3.630 | 3.650 |
| Totale Passivo | 78.755 | 160.587 | 161.275 | 164.559 | 174.813 | 173.225 | 173.524 |

BUSINESS PLAN «MANAGEMENT CASE»

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

MGT CASE

Società: **AIDDA**

| Conto Economico | Forecast | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Fatturato | 76.622 | 102.552 | 170.250 | 176.550 | 185.450 | 193.850 | 201.850 |
| M.O.L. | 13.088 | 13.610 | 17.514 | 20.631 | 22.136 | 24.787 | 27.297 |
| Ammortamenti immateriali | 983 | 969 | 938 | 948 | 876 | 838 | 24 |
| Ammortamenti materiali | 3.517 | 4.524 | 6.004 | 6.430 | 6.530 | 7.189 | 7.845 |
| Oneri Finan.Netti | 927 | 1.377 | 2.585 | 3.000 | 2.900 | 2.800 | 2.750 |
| Gestione straordinaria | 598 | 183 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utile d'esercizio | 5.156 | 2.452 | 3.656 | 5.841 | 6.811 | 8.132 | 10.150 |
| Indici | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ciclo monetario (gg) | 89 | 100 | 85 | 87 | 90 | 91 | 92 |
| Patrimonio netto / Attivo | 35,7% | 22,6% | 24,7% | 27,8% | 30,1% | 35,0% | 40,8% |
| Oneri finanz./ Fatturato | -1,2% | -1,3% | -1,5% | -1,7% | -1,6% | -1,4% | -1,4% |
| Margine di struttura | (12.233) | (56.744) | (49.029) | (41.428) | (37.556) | (22.396) | (5.378) |
| Cap. circol.netto operativo | 14.484 | 19.498 | 37.437 | 40.049 | 44.211 | 45.370 | 46.815 |
| Saldo Crediti/Debiti div. | 65 | 2.094 | (2.630) | (3.054) | (4.324) | (3.193) | (2.650) |
| Posizione Finanziaria Netta | (26.782) | (78.336) | (83.836) | (78.423) | (77.443) | (64.573) | (49.543) |

BUSINESS PLAN «MANAGEMENT CASE»

SINTESI FLUSSI FINANZIARI

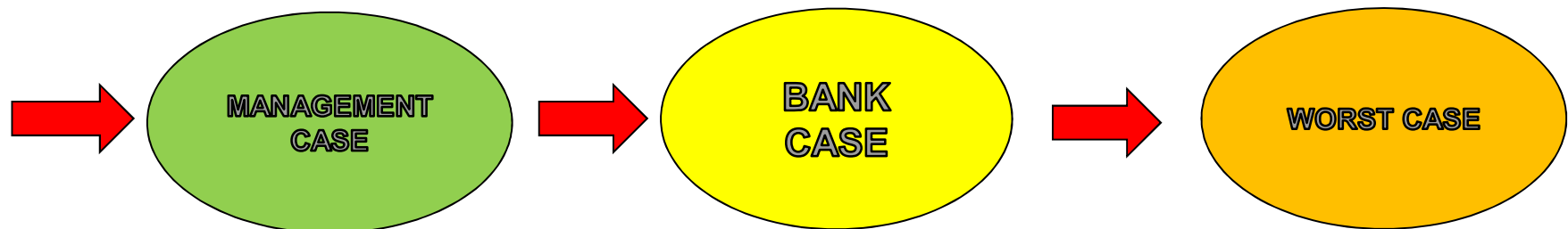
SINTESI FLUSSI FINANZIARI

| MGT CASE | Forecast | | | | | |
|---|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| BUSINESS PLAN - BASE CASE | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Fatturato | 102.552 | 170.250 | 176.550 | 185.450 | 193.850 | 201.850 |
| Tasso di crescita del fatturato | | 66,01% | 3,70% | 5,04% | 4,53% | 4,13% |
| MOL | 13.610 | 17.514 | 20.631 | 22.136 | 24.787 | 27.297 |
| MOL/Fatturato | 13,27% | 10,29% | 11,69% | 11,94% | 12,79% | 13,52% |
| Risultato Netto | 2.452 | 3.656 | 5.841 | 6.811 | 8.132 | 10.150 |
| Cash Flow (Utile + Amm.ti) | 7.945 | 10.598 | 13.219 | 14.217 | 16.159 | 18.019 |
| Variazione CCN | -5.014 | -17.939 | -2.612 | -4.162 | -1.159 | -1.445 |
| Altre fonti / Impieghi | -2.029 | 4.724 | 424 | 1.270 | -1.131 | -543 |
| Flusso attività d'esercizio | 902 | -2.617 | 11.031 | 11.325 | 13.869 | 16.031 |
| Investimenti Netti Imm. Immater. | -385 | 0 | -117 | -3 | 0 | 0 |
| Investimenti Netti Imm. Materiali | -57.753 | -2.883 | -5.501 | -10.342 | -999 | -1.001 |
| <i>di cui Investimenti Materiali</i> | | | | | | |
| <i>di cui Disinvestimenti Materiali</i> | | | | | | |
| Investimenti Netti Imm. Finanz. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flusso Attività d'Investimento | -58.138 | -2.883 | -5.618 | -10.345 | -999 | -1.001 |
| Apporti Equity (Distrib. Dividendi) | 5.682 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Erogazione (Rimborsi) Fin. MLT | 42.726 | -3.671 | -5.354 | -4.588 | -11.426 | -10.793 |
| <i>di cui Erogazione</i> | | 10.890 | 16.000 | 8.000 | | |
| <i>di cui Rimborsi</i> | | -14.561 | -21.354 | -12.588 | -11.426 | -10.793 |
| Flusso Att. di finanziamento | 48.408 | -3.671 | -5.354 | -4.588 | -11.426 | -10.793 |
| FLUSSO FINANZ. TOT. | -8.828 | -9.171 | 59 | -3.608 | 1.444 | 4.237 |
| PFN iniziale | -26.782 | -78.336 | -83.836 | -78.423 | -77.443 | -64.573 |
| Variaz. Indeb. Bancario BT | -8.828 | -9.171 | 59 | -3.608 | 1.444 | 4.237 |
| Variaz. Indeb. Bancario MLT | -42.726 | 3.671 | 5.354 | 4.588 | 11.426 | 10.793 |
| PFN Finale | -78.336 | -83.836 | -78.423 | -77.443 | -64.573 | -49.543 |
| Patrimonio Netto | 36.248 | 39.904 | 45.745 | 52.556 | 60.688 | 70.838 |
| PFN / EQUITY | 2,16 | 2,10 | 1,71 | 1,47 | 1,06 | 0,70 |
| PFN/MOL | 5,76 | 4,79 | 3,80 | 3,50 | 2,61 | 1,81 |

CRITERI DI VALUTAZIONE DEL BUSINESS PLAN PER LA BANCA

ANALISI DI SENSITIVITA'

- Attraverso le analisi di sensitività si cerca di individuare le variabili critiche alla performance reddituale o finanziaria di un progetto sulla base delle quali si costruiscono più scenari economici al fine di verificare lo scostamento nella performance economica e nelle dinamiche dei flussi di cassa indotte da tali cambiamenti. Si indaga così la sensibilità del business plan al variare di alcune ipotesi di calcolo, e si valuta l'attendibilità dei risultati economico-finanziari presentati dalla società e la sostenibilità dell'indebitamento (in essere/proposto).
- Partendo da "mgt case" è opportuno elaborare un "bank case" (allineato alle situazione/trend aziendale e settoriale) e un "worst case" (scenario conservativo).



BUSINESS PLAN «BANK CASE»

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

BANK CASE

Società: **AIDDA**

| Stato Patrimoniale | Forecast | | | | | | |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Immobil. immateriali | 4.162 | 3.578 | 2.640 | 1.809 | 936 | 98 | 74 |
| Immobil. tecniche | 36.073 | 89.302 | 86.181 | 85.252 | 89.064 | 82.874 | 76.030 |
| Immobil. finanziarie | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 |
| Magazzino | 8.565 | 22.540 | 27.914 | 29.526 | 31.635 | 33.729 | 35.824 |
| Crediti verso clienti | 19.488 | 25.583 | 36.763 | 38.505 | 40.850 | 43.127 | 45.356 |
| Crediti vari | 7.308 | 13.173 | 6.311 | 6.676 | 7.152 | 7.626 | 8.100 |
| Liquidità e titoli | 3.047 | 6.299 | 2.000 | 3.107 | 4.518 | 5.262 | 7.440 |
| Totale Attivo | 78.755 | 160.587 | 161.922 | 164.987 | 174.268 | 172.829 | 172.935 |
| Patrimonio netto | 28.114 | 36.248 | 39.548 | 43.058 | 47.028 | 51.385 | 56.597 |
| Obbligazioni - Fin. Soci | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fondi e debiti vari a MLT | 4.329 | 6.866 | 5.526 | 5.915 | 6.365 | 6.815 | 7.365 |
| Debiti fin. m/l termine | 22.697 | 65.423 | 61.752 | 56.398 | 51.810 | 40.384 | 29.591 |
| Debiti fin. breve termine | 7.132 | 19.212 | 25.096 | 28.195 | 35.729 | 39.051 | 42.370 |
| Debiti verso fornitori | 13.569 | 28.625 | 26.707 | 27.972 | 29.676 | 31.330 | 32.950 |
| Debiti vari a breve termine | 2.914 | 4.213 | 3.293 | 3.449 | 3.659 | 3.863 | 4.063 |
| Totale Passivo | 78.755 | 160.587 | 161.922 | 164.987 | 174.268 | 172.829 | 172.935 |

VARIAZIONI RISPETTO AL MGT CASE:

- Peggioramento della durata del ciclo monetario

BUSINESS PLAN «BANK CASE»

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

BANK CASE

Società: **AIDDA**

| Conto Economico | Forecast | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Fatturato | 76.622 | 102.552 | 166.845 | 173.019 | 181.741 | 189.973 | 197.813 |
| M.O.L. | 13.088 | 13.610 | 16.685 | 17.302 | 18.174 | 18.997 | 19.781 |
| Ammortamenti immateriali | 983 | 969 | 938 | 948 | 876 | 838 | 24 |
| Ammortamenti materiali | 3.517 | 4.524 | 6.004 | 6.430 | 6.530 | 7.189 | 7.845 |
| Oneri Finan.Netti | 927 | 1.377 | 4.242 | 4.074 | 4.151 | 3.709 | 3.226 |
| Gestione straordinaria | 598 | 183 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utile d'esercizio | 5.156 | 2.452 | 3.300 | 3.510 | 3.970 | 4.357 | 5.212 |
| Indici | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ciclo monetario (gg) | 89 | 100 | 88 | 90 | 92 | 93 | 95 |
| Patrimonio netto / Attivo | 35,7% | 22,6% | 24,4% | 26,1% | 27,0% | 29,7% | 32,7% |
| Oneri finanz./ Fatturato | -1,2% | -1,3% | -2,5% | -2,4% | -2,3% | -2,0% | -1,6% |
| Margine di struttura | (12.233) | (56.744) | (49.385) | (44.115) | (43.084) | (31.699) | (19.619) |
| Cap. circol.netto operativo | 14.484 | 19.498 | 37.970 | 40.059 | 42.809 | 45.526 | 48.230 |
| Saldo Crediti/Debiti div. | 65 | 2.094 | (2.508) | (2.688) | (2.872) | (3.052) | (3.328) |
| Posizione Finanziaria Netta | (26.782) | (78.336) | (84.848) | (81.486) | (83.021) | (74.173) | (64.521) |

VARIAZIONI RISPETTO AL MGT CASE:

- Diminuzione fatturato del 2% costante
- Ebitda Margin stabile al 10%
- Tasso OOFFN al 5%

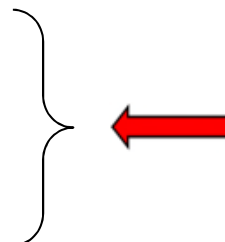
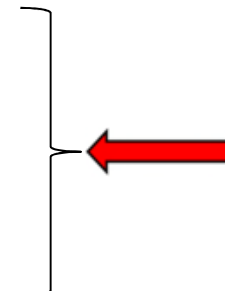
BUSINESS PLAN «BANK CASE»

SINTESI FLUSSI FINANZIARI

SINTESI FLUSSI FINANZIARI

| BANK CASE | Forecast | | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| BUSINESS PLAN | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Fatturato | 102.552 | 166.845 | 173.019 | 181.741 | 189.973 | 197.813 |
| Tasso di crescita del fatturato | | 62,69% | 3,70% | 5,04% | 4,53% | 4,13% |
| MOL | 13.610 | 16.685 | 17.302 | 18.174 | 18.997 | 19.781 |
| MOL/Fatturato | 13,27% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Risultato Netto | 2.452 | 3.304 | 3.516 | 3.979 | 4.369 | 5.227 |
| Cash Flow (Utile + Amm.ti) | 7.945 | 10.246 | 10.894 | 11.385 | 12.396 | 13.096 |
| Variazione CCN | -5.014 | -18.472 | -2.088 | -2.750 | -2.717 | -2.704 |
| Altre fonti / Impieghi | -2.029 | 4.725 | 252 | 265 | 271 | 374 |
| Flusso attività d'esercizio | 902 | -3.502 | 9.057 | 8.900 | 9.949 | 10.766 |
| Investimenti Netti Imm. Immater. | -385 | 0 | -117 | -3 | 0 | 0 |
| Investimenti Netti Imm. Materiali | -57.753 | -2.883 | -5.501 | -10.342 | -999 | -1.001 |
| <i>di cui Investimenti Materiali</i> | | | | | | |
| <i>di cui Disinvestimenti Materiali</i> | | | | | | |
| Investimenti Netti Imm. Finanz. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flusso Attività d'Investimento | -58.138 | -2.883 | -5.618 | -10.345 | -999 | -1.001 |
| Apporti Equity (Distrib. Dividendi) | 5.682 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Erogazione (Rimborsi) Fin. MLT | 42.726 | -3.671 | -5.354 | -4.588 | -11.426 | -10.793 |
| <i>di cui Erogazione</i> | | 10.890 | 16.000 | 8.000 | | |
| <i>di cui Rimborsi</i> | | -14.561 | -21.354 | -12.588 | -11.426 | -10.793 |
| Flusso Att. di finanziamento | 48.408 | -3.671 | -5.354 | -4.588 | -11.426 | -10.793 |
| FLUSSO FINANZ. TOT. | -8.828 | -10.056 | -1.915 | -6.033 | -2.476 | -1.028 |
| PFN iniziale | -26.782 | -78.336 | -84.721 | -81.281 | -82.726 | -73.776 |
| Variaz. Indeb. Bancario BT | -8.828 | -10.056 | -1.915 | -6.033 | -2.476 | -1.028 |
| Variaz. Indeb. Bancario MLT | -42.726 | 3.671 | 5.354 | 4.588 | 11.426 | 10.793 |
| PFN Finale | -78.336 | -84.721 | -81.281 | -82.726 | -73.776 | -64.010 |
| Patrimonio Netto | 36.248 | 39.552 | 43.068 | 47.047 | 51.416 | 56.643 |
| PFN / EQUITY | 2,16 | 2,14 | 1,89 | 1,76 | 1,43 | 1,13 |
| PFN/MOL | 5,76 | 5,08 | 4,70 | 4,55 | 3,88 | 3,24 |

Cosa Varia?



CRITERI DI VALUTAZIONE DEL BUSINESS PLAN PER LA BANCA

PUNTI DI ATTENZIONE

- **coerenza tra le previsioni di crescita indicate dal B.P. e**
 - il trend storico
 - l'andamento del settore
 - investimenti per lo sviluppo
 - assumptions
 - **coerenza tra variazioni del circolante e**
 - previsioni g/a
 - interventi previsti e possibili sul ciclo monetario (gg scorta magazzino, dilazioni fornitori e clienti)
 - **coerenza tra investimenti previsti e**
 - piani di investimenti
 - politiche di ammortamento e investimenti necessari per la ricostituzione del capitale produttivo
 - **attendibilità dei piani finanziari**
 - apporti di equity previsti e effettive capacità patrimoniali e finanziarie della proprietà
 - finanziamenti previsti sul sistema
 - politiche di dividendi
 - **coerenza tra saldi finali/variazioni IFN di b/t e**
 - liquidità
 - margini di utilizzo sul sistema (Ce.Ri)
 - **evoluzione dei rapporti di struttura e di leva finanziaria (attenzione a casi ove necessari interventi di rifinanziamento)**
 - **flessibilità finanziaria aziendale (senza la quale non c'è possibilità di sviluppo in un contesto difficile di mercato)**
-



Gruppo operativo nell'Agro Alimentare con prodotti di nicchia

Struttura del Business Plan

Profilo del Gruppo

- Struttura del Gruppo/Organigramma
- Risultati Storici di periodo degli ultimi due – tre anni
- Evoluzione del Fatturato Storico

Scenario Competitivo e posizionamento strategico

- Definizione del settore di riferimento
 - Segmentazione del settore e portafoglio prodotti
 - La catena del valore del settore ed il posizionamento rispetto ai competitors
 - Trend del Mercato Globale ed Europeo
 - Canali di distribuzione
 - Analisi dei concorrenti e dei marchi
 - SWOT Analysis
-

Assunzioni del Business Plan

- Linee guida strategiche: Crescita
Investimenti
- Indicatori finanziari e macroeconomici (tasso di inflazione – tasso di interesse – variazione prezzi al consumo)
- Key driver adottati per il Conto Economico
- Key driver adottati per lo Stato Patrimoniale

Previsioni Economiche Finanziarie

- Conto economico previsionale stand alone
 - Stato patrimoniale previsionale stand alone
 - Conto economico previsionale consolidato
 - Stato Patrimoniale previsionale consolidato
-