

L'importanza della pianificazione finanziaria nella vita delle imprese

Agenda

1. Perché la pianificazione economico-finanziaria

2. Il piano industriale

3. Il caso Maimeri

Perchè la pianificazione finanziaria

- ✓ Le **PMI italiane** si presentano sovente come realtà brillanti dal punto di vista industriale e commerciale ma spesso **deboli in termini di struttura finanziaria** (ridotta capitalizzazione) e ciò non consente loro di possedere una capacità di sostenere, in modo autonomo, processi di crescita dimensionale
- ✓ Basilea 2 fissa dei **vincoli oggettivi alla discrezionalità** del sistema bancario nella gestione della politica del credito alle aziende
- ✓ Pertanto le aziende devono sviluppare al loro interno un livello di capacità gestionale adeguato della dinamica economico-finanziaria d'impresa



Con l'obiettivo di **massimizzare il valore dell'azienda** e monitorare il proprio grado di rischio finanziario (**rating**)

Perchè la pianificazione finanziaria

PROCESSO DI CAMBIAMENTO GESTIONALE "IMPOSTO" DA BASILEA 2

Le aziende sono chiamate a:

- ✓ sviluppare al proprio interno una funzione Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC)
- ✓ implementare sistemi di programmazione e controllo (P&C)
- ✓ definire un modello di gestione finanziaria basata sull'indagine dell'assetto strutturale d'impresa propedeutico con il fine di:
 - definire le linee d'azione di breve termine e medio/lungo termine da seguire
 - eventualmente, ri-direzionare le scelte intraprese rivelatesi negative

Perchè la pianificazione finanziaria

LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA CONSENTE DI:

- ✓ ottimizzare nel m/l periodo l'assetto della struttura finanziaria d'impresa e ridurre il rischio di una condizione di squilibrio finanziario
- ✓ supportare il decision making aziendale
- ✓ dialogare in modo più efficace e mirato con i diversi soggetti finanziari esterni (banche, clienti, fornitori, investitori in capitale di rischio...)
- ✓ adottare un modello di gestione "anticipata" della dinamica finanziaria
- ✓ aumentare il potenziale gestionale e di sostegno razionale e lungimirante finanziariamente di qualsiasi tipo di processo aziendale (crescita, consolidamento, riposizionamento, ecc.)
- ✓ formalizzare gli obiettivi aziendali per la loro condivisione all'interno dell'organizzazione e per il miglioramento/misurazione della performance

Il Piano industriale Contenuti

- ✓ ***IL CONTESTO COMPETITIVO***
Analisi del prodotto, del mercato, della concorrenza
- ✓ ***CHECK-UP ECONOMICO FINANZIARIO CONSUNTIVO***
Analisi bilancio a 3 anni
- ✓ ***BENCHMARKING***
Analisi delle medie di settore e competitor diretti
- ✓ ***STRATEGIE E PIANO D'AZIONE***
Strategie realizzate e da realizzare nel m/t e piano delle azioni ritenute idonee al raggiungimento degli obiettivi strategici (Action Plan)
- ✓ ***PREVISIONI ECONOMICHE, PATRIMONIALI E FINANZIARIE***
Bilancio previsionale a 5 anni con evidenziazione dei flussi di cassa

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo

IL CHECK-UP ECONOMICO FINANZIARIO CONSUNTIVO si sviluppa di norma su un periodo storico a tre anni e comprende:

- ✓ prospetti riclassificati di **Stato patrimoniale** e di **Conto economico**
- ✓ **rendiconto dei flussi di cassa**
- ✓ **indicatori di bilancio** (struttura finanziaria, indebitamento, liquidità, redditività, dinamica del capitale circolante)

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo

Dalla lettura del bilancio e degli indicatori possono emergere eventuali criticità legate a:

- ✓ **struttura finanziaria** con riferimento all'equilibrio nel rapporto fra categorie omogenee di impieghi e fonti (indici di struttura), consistenza di mezzi propri (indice di indipendenza finanziaria)
- ✓ **dinamica del capitale circolante** durata del ciclo attivo/passivo (giorni clienti, fornitori e magazzino)
- ✓ **gestione reddituale** indicatori di marginalità (Ebitda/fatturato; oneri finanziari su fatturato,...)

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo: il conto economico

CONTO ECONOMICO	2004	%	2005	%	Var%	2006	%	Var%
Ricavi vendite e prestazioni	9.432.287	90,5%	9.799.382	90,3%	3,9%	10.967.474	83,6%	11,9%
Var riman semilav e finiti	945.978	9,1%	1.012.192	9,3%	7,0%	2.120.560	16,2%	109,5%
Valore della Produzione	10.418.043	100,0%	10.852.879	100,0%	4,2%	13.124.462	100,0%	20,9%
Consumi materie prime	6.734.000	64,6%	6.779.346	62,5%	0,7%	8.839.033	67,3%	30,4%
Servizi	1.853.626	17,8%	2.007.213	18,5%	8,3%	2.057.174	15,7%	2,5%
Altri costi operativi	359.285	3,4%	339.343	3,1%	-5,6%	332.328	2,5%	-2,1%
Valore aggiunto	1.471.132	14,1%	1.726.977	15,9%	17,4%	1.895.927	14,4%	9,8%
Costi del personale	1.090.396	10,5%	1.235.139	11,4%	13,3%	1.416.028	10,8%	14,6%
Margine Operativo Lordo	380.736	3,7%	491.838	4,5%	29,2%	479.899	3,7%	-2,4%
Ammortamenti, acc.ti, leasing	158.505	1,5%	164.025	1,5%	3,5%	159.068	1,2%	-3,0%
Reddito Operativo	222.231	2,1%	327.813	3,0%	47,5%	320.831	2,4%	-2,1%
Proventi (oneri) straordinari	23.302	0,2%	13.799	0,1%	-40,8%	1.900	0,0%	-86,2%
Proventi (oneri) finanziari	(79.108)	-0,8%	(181.351)	-1,7%	129,2%	(157.779)	-1,2%	-13,0%
Risultato ante imposte	166.425	1,6%	160.261	1,5%	-3,7%	164.952	1,3%	2,9%
Imposte	130.809	1,3%	152.988	1,4%	17,0%	139.432	1,1%	-8,9%
Risultato Netto	35.616	0,3%	7.273	0,1%	-79,6%	25.520	0,2%	250,9%

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

Valori espressi in euro

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo: stato patrimoniale

STATO PATRIMONIALE Funzionale	2004	%	2005	%	Var%	2006	%	Var%
Immobilizzazioni materiali	261.086	12,1%	195.081	8,8%	-25,3%	220.528	6,2%	13,0%
Immobilizzazioni immateriali	311.466	14,4%	262.931	11,9%	-15,6%	214.669	6,0%	-18,4%
Immobilizzazioni finanziarie	25.430	1,2%	0	0,0%	-100,0%	0	0,0%	
Altre immobilizzazioni	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%	
Attivo Fisso Netto	597.982	27,7%	458.012	20,7%	-23,4%	435.197	12,2%	-5,0%
Rimanenze	945.978	43,7%	1.012.192	45,7%	7,0%	2.120.560	59,5%	109,5%
Credit comm.li e altre disp.	4.495.604	207,9%	3.762.362	169,7%	-16,3%	6.446.738	181,0%	71,3%
Debiti a b/t non onerosi	(3.553.829)	-164,3%	(2.651.608)	-119,6%	-25,4%	(5.038.020)	-141,5%	90,0%
Capitale Circolante Netto (Debiti a m/t non onerosi)	1.887.753	87,3%	2.122.946	95,8%	12,5%	3.529.278	99,1%	66,2%
(Debiti a m/t non onerosi)	(323.249)	-14,9%	(363.878)	-16,4%	12,6%	(403.155)	-11,3%	10,8%
CAPITALE INVESTITO NETTO	2.162.486	100,0%	2.217.080	100,0%	2,5%	3.561.320	100,0%	60,6%
Patrimonio netto	190.661	8,8%	197.933	8,9%	3,8%	223.452	6,3%	12,9%
Debiti a m/t onerosi	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%	
Debiti a b/t onerosi	1.984.045	91,7%	2.040.776	92,0%	2,9%	3.432.270	96,4%	68,2%
Disponibilità liquide e altre att fin a breve	(12.220)	-0,6%	(21.629)	-1,0%	77,0%	(94.402)	-2,7%	336,5%
Posizione Finanziaria Netta	1.971.825	91,2%	2.019.147	91,1%	2,4%	3.337.868	93,7%	65,3%
TOTALE FONTI FINANZIAMENTO	2.162.486	100,0%	2.217.080	100,0%	2,5%	3.561.320	100,0%	60,6%

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

Valori espressi in euro

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo: rendiconto finanziario (1)

RENDICONTO FINANZIARIO	2005	2006
Reddito operativo (ebit)	1.824.065	1.803.779
CASH FLOW DA CONTO ECONOMICO	2.594.145	2.494.741
VARIAZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	76.054	(527.710)
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'ESERCIZIO (A)	2.357.694	1.813.600
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	(88.138)	(7.076)
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni immateriali	(519.014)	(110.298)
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'INVESTIMENTO (B)	(607.152)	(117.374)
FLUSSO MONETARIO OPERATIVO (C) = (A+B)	1.750.542	1.696.226
FLUSSO GEST COMPL ACCESSORIA (PATRIMONIALE)	59.852	64.403
FLUSSO ATTIVITA' DI INVEST PATR E ACC (D)	1.810.394	1.760.629
<i>Gestione finanziaria (Mezzi di terzi)</i>	<i>(557.817)</i>	<i>(769.728)</i>
<i>Gestione finanziaria (Mezzi propri)</i>	<i>(86)</i>	<i>(300.000)</i>
FLUSSO GESTIONE FINANZIARIA (E)	(557.903)	(1.069.728)
FLUSSO GESTIONE STRAORDINARIA (F)	(10.983)	144.368
FLUSSO GESTIONE TRIBUTARIA (G)	(532.787)	(1.225.115)
FLUSSO MONETARIO NETTO DI PERIODO (H) = (C+D+E+F+G)	708.721	(389.846)
Liquidità netta ad inizio periodo (1)	(4.524.283)	(3.815.562)
Liquidità netta a fine periodo (2) = (1+H)	(3.815.562)	(4.205.408)

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

Valori espressi in euro

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo: rendiconto finanziario (2)

RENDICONTO FINANZIARIO	2005	2006
Reddito operativo (ebit)	327.813	320.831
CASH FLOW DA CONTO ECONOMICO	535.458	493.254
VARIAZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	(239.530)	(1.409.410)
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'ESERCIZIO (A)	296.162	(916.156)
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	(30.651)	(104.232)
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni immateriali	0	1
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'INVESTIMENTO (B)	(30.651)	(104.231)
FLUSSO MONETARIO OPERATIVO (C) = (A+B)	265.511	(1.020.387)
FLUSSO GEST COMPL ACCESSORIA (PATRIMONIALE)	27.184	570
FLUSSO ATTIVITA' DI INVEST PATR E ACC (D)	292.695	(1.019.817)
<i>Gestione finanziaria (Mezzi di terzi)</i>	<i>(246.105)</i>	<i>171.373</i>
<i>Gestione finanziaria (Mezzi propri)</i>	<i>(1)</i>	<i>(1)</i>
FLUSSO GESTIONE FINANZIARIA (E)	(246.106)	171.372
FLUSSO GESTIONE STRAORDINARIA (F)	13.799	1.900
FLUSSO GESTIONE TRIBUTARIA (G)	(170.710)	(142.454)
FLUSSO MONETARIO NETTO DI PERIODO (H) = (C+D+E+F+G)	(110.322)	(988.999)
Liquidità netta ad inizio periodo (1)	(1.891.052)	(2.001.374)
Liquidità netta a fine periodo (2) = (1+H)	(2.001.374)	(2.990.373)

Fonte: elaborazione ACF su dati societari
Valori espressi in euro

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo: indicatori finanziari

INDICI DI LIQUIDITA'		2006	MEDIA 3Y
Indice Liquidità immediata (quick test)	$(L+C)/Esig$	0,8	0,8
Indice liquidità corrente	$(L+C+M)/Esig$	1,0	1,0
Copertura oneri finanziari	MOL/OF	3,0	3,5

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

INDICI DI INDEBITAMENTO		2006	MEDIA 3Y
Rapporto d'indebitamento	MT/MP	39,7	32,0
Rapporto di leva finanziaria	$(DMOn+DBOn)/MP$	14,9	11,8
Indice di autonomia finanziaria (%)	MP/TOT.Passivo	2,5%	3,1%
Debiti finanziari a breve/Valore produzione	DB/V	26,2%	21,3%
Costo medio del debito oneroso	$OF/(DB+DM\text{ onerosi})$	4,6%	5,9%
Costo medio del debito complessivo	OF/ Mezzi di terzi	1,8%	2,3%

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

INDICI DI STRUTTURA		2006	MEDIA 3Y
Indice di struttura primario (%)	PN/Att Imm	51%	42%
Indice di struttura secondario (%)	$(PN+DMT)/Att\ Imm$	144%	118%
Indice di tesoreria (%)	$(PN+DMT)/(Att\ Imm+Mag)$	25%	32%

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

Il Piano industriale

Check-up finanziario consuntivo: indicatori finanziari

INDICI DI ROTAZIONE DEL CIRCOLANTE		2006	MEDIA 3Y
Giorni clienti (A)	Clienti/ Vendite *365	175,9	144,1
Giorni fornitori (B)	Fornitori/(Acq+Serv)*365	151,1	127,3
Giacenza media magazzino (gg) (C)	Mag/ Vendite *365	70,6	48,3
Tasso rotazione del magazzino	Vendite/Mag	5,2	8,3
Durata scoperto commerciale (D)=(B)-(A)-(C)	ggForn - ggCred - gg Mag	-95,4	-65,1
Fabbisogno finanziario commerciale	Vendite * (D)/ 365	-2.867.378	-1.834.636

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

INDICI DI REDDITIVITA'		2006	MEDIA 3Y
Rotazione dell'attivo	V/A	1,4	1,7
Rotazione del capitale investito	V/CI	3,7	4,5
Redditività delle vendite (R.O.S.)	RO/V	2,9%	2,9%
Redditività dell'attivo (R.O.A.)	RO/Tot Att	3,5%	4,5%
Redditività del capitale investito (ROI)	RO/CI	9,0%	11,4%
Redditività del capitale proprio (ROE)	RN/MP	11,4%	11,3%
Roe finanziario	ROA+MT/MP*(ROA-OF/MT)	72,7%	73,3%
Tasso d'incidenza gestione extracaratteristica	RN/RO	8,0%	8,7%
Tasso d'incidenza imposte d'esercizio	Imposte/Ebt	84,5%	86,2%

Fonte: elaborazione ACF su dati societari

Il Piano industriale

Le proiezioni di medio termine

Gli obiettivi del piano previsionale:

- ✓ **prevedere l'evoluzione dello scenario industriale e commerciale** a seguito delle strategie delineate (previsioni di fatturato e variazione attesa della struttura di costo diretta e indiretta e del personale)
- ✓ **pianificare l'impatto delle ipotesi di sviluppo sull'equilibrio finanziario** e patrimoniale aziendale
- ✓ **individuare azioni correttive** indirizzate a:
 - interrompere un trend non ottimale intrapreso nell'ultimo anno
 - supportare adeguatamente l'evoluzione gestionale rispettando **parametri minimi** di equilibrio finanziario

Il Piano industriale

Le proiezioni di medio termine

Le fasi del piano previsionale:

- ✓ **raccolta delle ipotesi di piano (assunzioni):** tasso crescita fatturato, piano degli investimenti, ipotesi di andamento del working capital, piano di rimborso debiti finanziari
- ✓ **elaborazione dei documenti di piano** conto economico, stato patrimoniale e prospetto dei cash flow previsionali
- ✓ **simulazione andamento gestionale** e individuazione interventi finalizzati a:
 - supportare il programma di crescita/ristrutturazione industriale e/o commerciale
 - monitorare l'equilibrio della struttura finanziaria per innalzare la valutazione di rating

Il Piano industriale

Le proiezioni di medio termine

In presenza di elementi di criticità della struttura finanziaria tipici interventi in grado di ripristinare le condizioni di equilibrio :

✓ **incremento dei mezzi propri:** aumenta il grado di indipendenza finanziaria, miglioramento dei cash flows

✓ **riduzione dell'indebitamento finanziario a breve (consolidamento delle passività finanziarie):** riequilibrio della struttura patrimoniale aziendale, riduzione dell'onerosità del debito, miglioramento della redditività

Agenda

- 1. Perché la pianificazione economico-finanziaria**
- 2. Il business plan**
- 3. Il caso Maimeri**

Il caso Maimeri Spa

Profilo della società



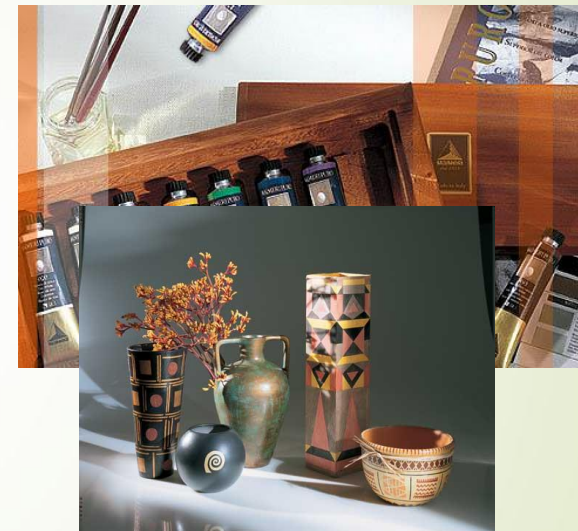
- ✓ Fondata nel 1923 MAIMERI, con sede a Bettolino di Mediglia (MI), produce colori per il disegno artistico e la pittura e commercializza articoli scolastici, tecnici industriali e hobbistica
- ✓ La società vanta una esperienza storica nel settore, una immagine consolidata e un marchio di assoluto prestigio. I prodotti MAIMERI sono distribuiti attraverso una vasta ed organizzata rete di vendita in oltre **60 paesi nel mondo**
- ✓ La mission aziendale è orientata alla massima attenzione allo stile ed alla qualità del prodotto offerto e del servizio al cliente, caratteristiche che posizionano MAIMERI in un segmento di mercato di nicchia, ma di elevato prestigio
- ✓ La Società realizza attraverso una Fondazione (Fondazione MAIMERI) ed una Scuola dell'arte (ARTIS) progetti educativi, didattici e di promozione di iniziative a scopo sociale e divulgativo.
- ✓ Nel 2006 la Società ha realizzato un **fatturato** pari a **14,3 milioni** di Euro con una struttura organizzativa che conta **93 dipendenti**

Il caso Maimeri Spa

Linee di business

La Società opera nel mercato dell'arte e del disegno per il tempo libero attraverso un'offerta di prodotti che si struttura in due distinte aree di business:

- ✓ **Belle Arti** – area tradizionale di Maimeri comprende 5 linee di prodotti per i colori (olio, acrilico, acquerelli, tempere e pastelli), prodotti per il restauro e accessori per attività professionali per pittura e belle arti (73% del fatturato)
- ✓ **Idea** – colori, cere, smalti e altri prodotti per il disegno e le decorazioni su diverse superfici (legno, ceramica, vetro, ecc.)



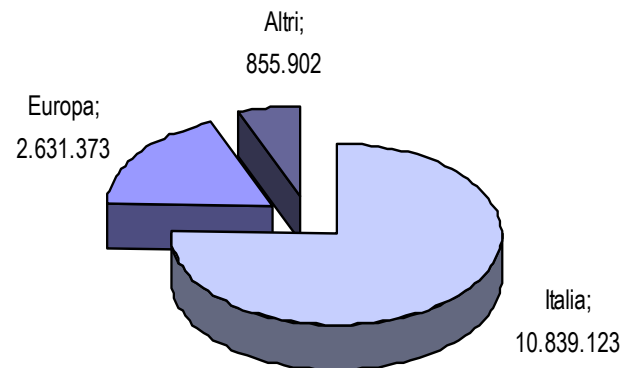
Il caso Maimeri Spa

Problematiche emerse a livello operativo

- ✓ Elevata frammentazione del numero di clienti. La Società opera con numerosissimi rivenditori e distributori
- ✓ Concorrenza dei Paesi Asiatici e forti pressioni sui prezzi della linea hobby
- ✓ Crescente orientamento internazionale dell'azienda (60 paesi raggiunti con la rete di vendita).

Ricavi 2006

Ripartizione per Area Geografica



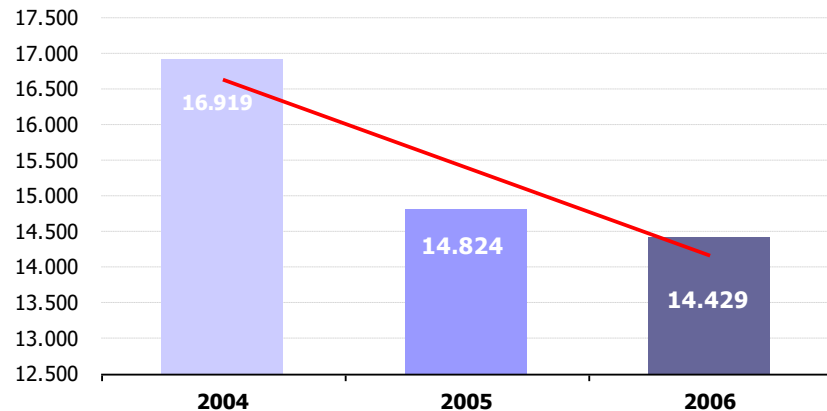
Il caso Maimeri Spa

Analisi di bilancio 2004-2006

- ✓ Fatturato in contrazione
- ✓ Aumento del grado di diversificazione del business da quello tradizionale verso linee di prodotto legate all'hobbistica.
- ✓ Margini (Ebitda e Ebit) in diminuzione

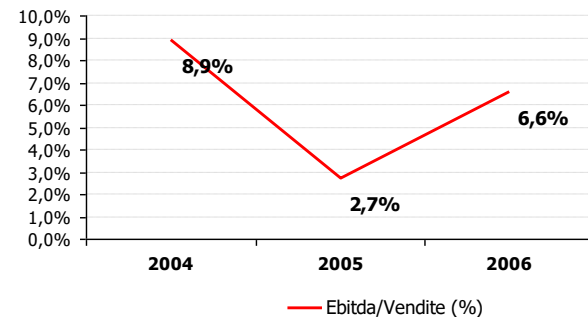
Evoluzione del fatturato

(dati in migliaia euro)



EBITDA Margin

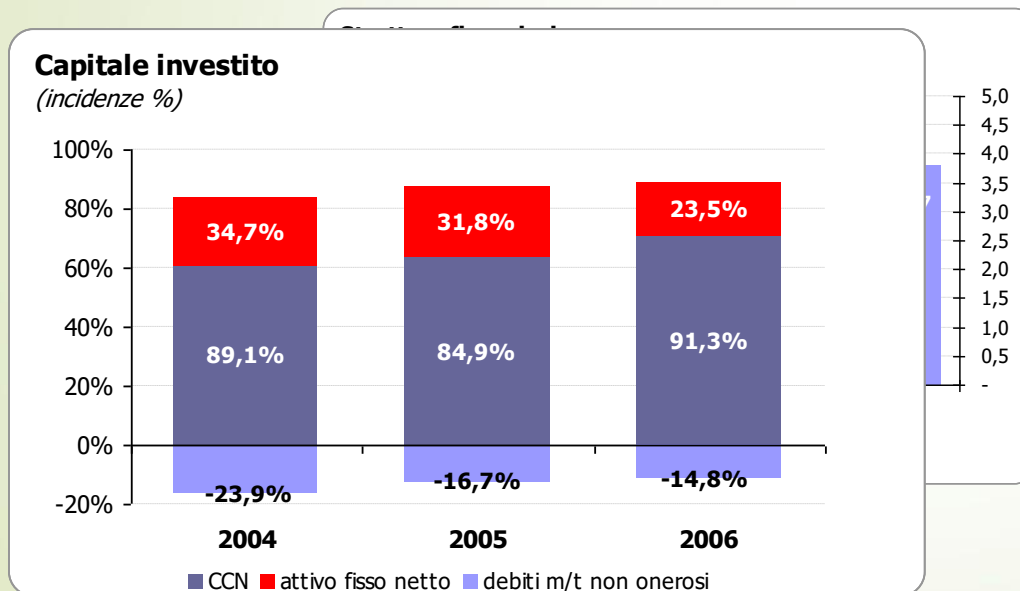
(incidenza % del MOL sul Fatturato)



Il caso Maimeri Spa

Problematiche emerse a livello finanziario

- ✓ Struttura finanziaria eccessivamente squilibrata sul breve termine con significativo incremento dell'indebitamento bancario
- ✓ Forte aumento degli impieghi in circolante commerciale (MAG + CLIENTI)
- ✓ Ridotto livello di capitalizzazione (mezzi propri)



Il caso Maimeri Spa Interventi attuati

Pianificazione finanziaria (Piano Industriale a 5 anni) finalizzata a:

- ✓ **Ridefinizione e ottimizzazione della struttura finanziaria**

- ✓ **Verifica di sostenibilità finanziaria del piano di sviluppo aziendale**
 - aumento export
 - incremento penetrazione canale GDO
 - miglioramento gestione del working capital

Il caso Maimeri Spa

Le operazioni previste dal piano

- ✓ Patrimonializzazione della società attraverso un **aumento di capitale sociale**
- ✓ **Finanziamento a m/t agevolato** da un contributo in c/interessi della CCIAA Milano a fronte dell'operazione di aumento di capitale
- ✓ **Finanziamento a m/t ordinario** finalizzato al consolidamento della passività finanziarie a breve

Il caso Maimeri Spa

Effetti economico-finanziari

- ✓ **Miglioramento della redditività aziendale** per effetto del risparmio di oneri finanziari provenienti dall'operazione di consolidamento
- ✓ Aumento del livello di capitalizzazione aziendale con effetti positivi in termini sia di **maggior equilibrio della struttura patrimoniale** che di **contenimento del rischio finanziario (rating)**
- ✓ **Minore assorbimento di flussi di cassa** da parte della gestione finanziaria e ottenimento di un surplus che va a migliorare ulteriormente l'esposizione finanziaria in essere

Il caso Maimeri Spa

Altri fabbisogni emergenti

- ✓ Validità dell'applicazione e sviluppo di un articolato programma per la pianificazione della produzione
- ✓ Adattamento del modello di business alle indicazioni emerse in fase di previsione
- ✓ Esigenza di ottimizzare in azienda la contabilità analitica-industriale

Il caso Maineri Spa

Effetti della pianificazione sulle strategie aziendali

- ✓ Riposizionamento commerciale e rifocalizzazione sulla qualità
- ✓ Modifica delle politiche di pricing dei prodotti (listini e scontistica)
- ✓ Sviluppo del mercato hobby e del canale GDO
- ✓ Razionalizzazione della logistica interna ed esterna

***Dott.Mag. Stefano Ravelli
Fee Advisory***

Via Chiosso 34 - 45032 BERGANTNO

Tel 3669306204

stevstefano@gmail.com