



LA REDAZIONE DI UN PIANO DI RISANAMENTO

Corso di formazione ODCEC e OA

Marco Brugola

Partner Restructuring KPMG

Genova, 27 Gennaio 2022

BOZZA SOGGETTA A DISCUSSIONE





II Business Plan: overview

Cos'è un Business Plan

Il Business Plan rappresenta uno degli strumenti fondamentali per la pianificazione e gestione aziendale, perché contiene in un unico documento obiettivi, contenuti aziendali e proiezioni economico-finanziarie



Declina obiettivi strategici in azioni concrete nel medio termine

- Strumento di supporto alla definizione e pianificazione di come raggiungere con successo gli obiettivi strategici



Considera l'azienda e gli asset a disposizione per raggiungere lo scopo

- Documento che illustra le caratteristiche dell'attività d'impresa, il modello di business ed il contesto in cui opera
- Focus sulle risorse aziendali disponibili e quelle necessarie alla realizzazione dell'iniziativa



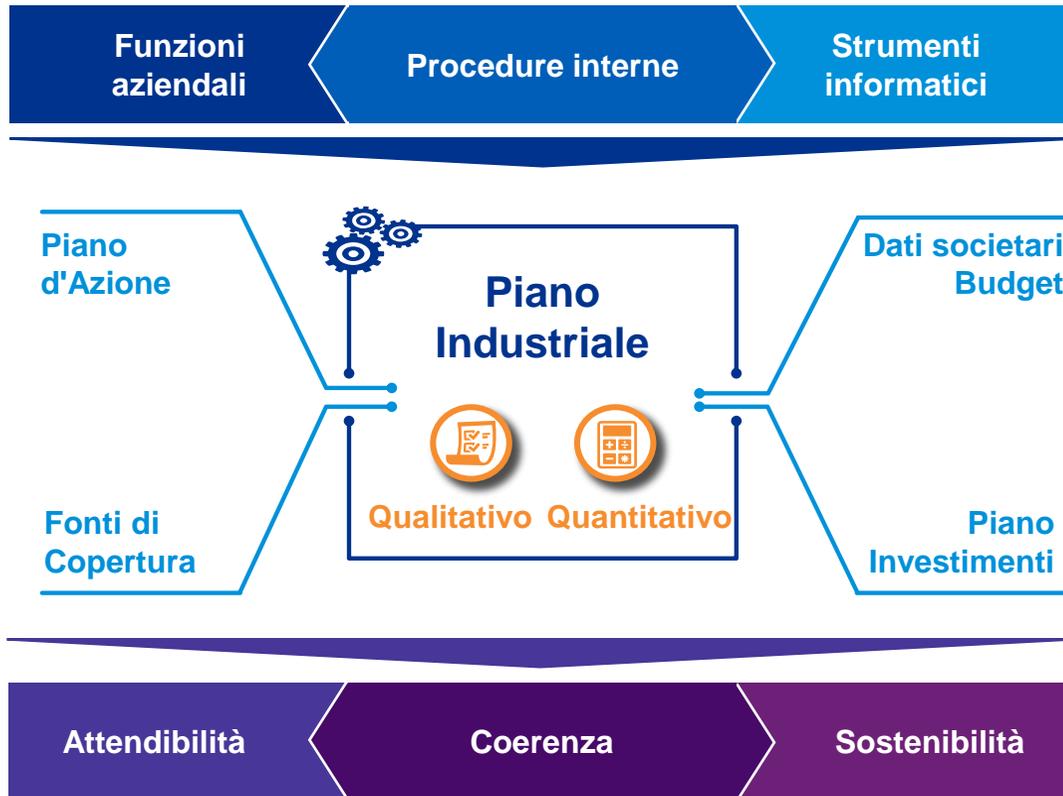
Quantifica i target in proiezioni economico-finanziarie per i prossimi 3-5 anni

- Modello di simulazione per la stima puntuale degli impegni economico-finanziari con livelli di dettaglio allineati alla complessità del business
- Strumento di riferimento per il monitoraggio e controllo dei risultati gestionali ed avanzamento delle progettualità

... Oggi è differente la complessità di pianificazione, ma non le finalità per cui si predispone un Business Plan

Approccio nella costruzione delle previsioni

Redigere un Piano Industriale significa gestire un processo strutturato che richiede il coordinamento di diverse risorse aziendali. A maggior ragione nel contesto attuale devono essere messi in campo tutti gli elementi necessari al percorso di definizione di una strategia futura.



→ **Attività di coordinamento** tra funzioni manageriali/amministrative, procedure gestionali e sistemi IT



→ **Processi di costruzione del piano** quale strumento di guida e controllo d'azienda



→ **Requisiti fondamentali** per garantire la fattibilità delle previsioni

Requisiti fondamentali

Facendo attenzione agli elementi chiave per un Piano efficace, credibile e perseguibile.

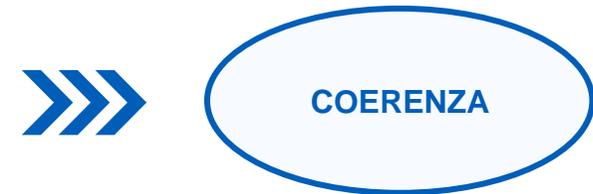
Ipotesi realistiche, giustificabili e perseguibili

- Compatibilità con il contesto di mercato
- Confrontabilità con dati storici
- Visibilità dei dati previsionali
- Sensitivity analysis di simulazione scenari variabili



Coerenza tra obiettivi e *action plan*

- Intenzioni strategiche
- Strategie effettivamente attuate e attuabili
- Ipotesi poste a fondamento delle proiezioni economico/ finanziarie
- Action plan



Pianificazione e quantificazione dei flussi di cassa

- Cash flow previsionali in linea con la capacità di generare liquidità dell'attività operativa
- Stima degli assorbimenti di cassa da espansione del capitale circolante e investimenti migliorativi
- Rimborsi e ricorsi a finanziamenti sostenibili





Composizione negoziata per la crisi d'impresa: check list per la redazione del piano di risanamento

Composizione negoziata per la crisi d'impresa

Composizione negoziata per la crisi d'impresa

Decreto legge 24 agosto 2021 n.118

Il decreto introduce una nuova procedura di tipo negoziale e stragiudiziale, finalizzata ad agevolare il risanamento di imprese che «pur trovandosi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario tali da rendere probabile la crisi o l'insolvenza, hanno le potenzialità necessarie per restare sul mercato».



- La composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa si affianca alle procedure già esistenti (182.bis e 160 e ss.) incentivando soluzioni alternative al fallimento.
- La ragionevole perseguibilità del risanamento è correlata alla redazione di un piano attendibile e affidabile.
- Il contenuto della *check-list* definisce le indicazioni operative per la redazione del piano:

Presupposti

Il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal rapporto tra il debito da ristrutturare e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito. Tale valore indica: il numero di anni per estinguere la posizione debitoria, il volume delle esposizioni debitorie che necessitano di una ristrutturazione e l'entità degli eventuali stralci o conversione in equity.

Un rapporto compreso tra 1 e 2 è indice di difficoltà contenute. L'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento.

In questo caso, assume rilevanza il piano d'impresa costruito sulla base della *check-list*.

Esperto indipendente e *check-list*

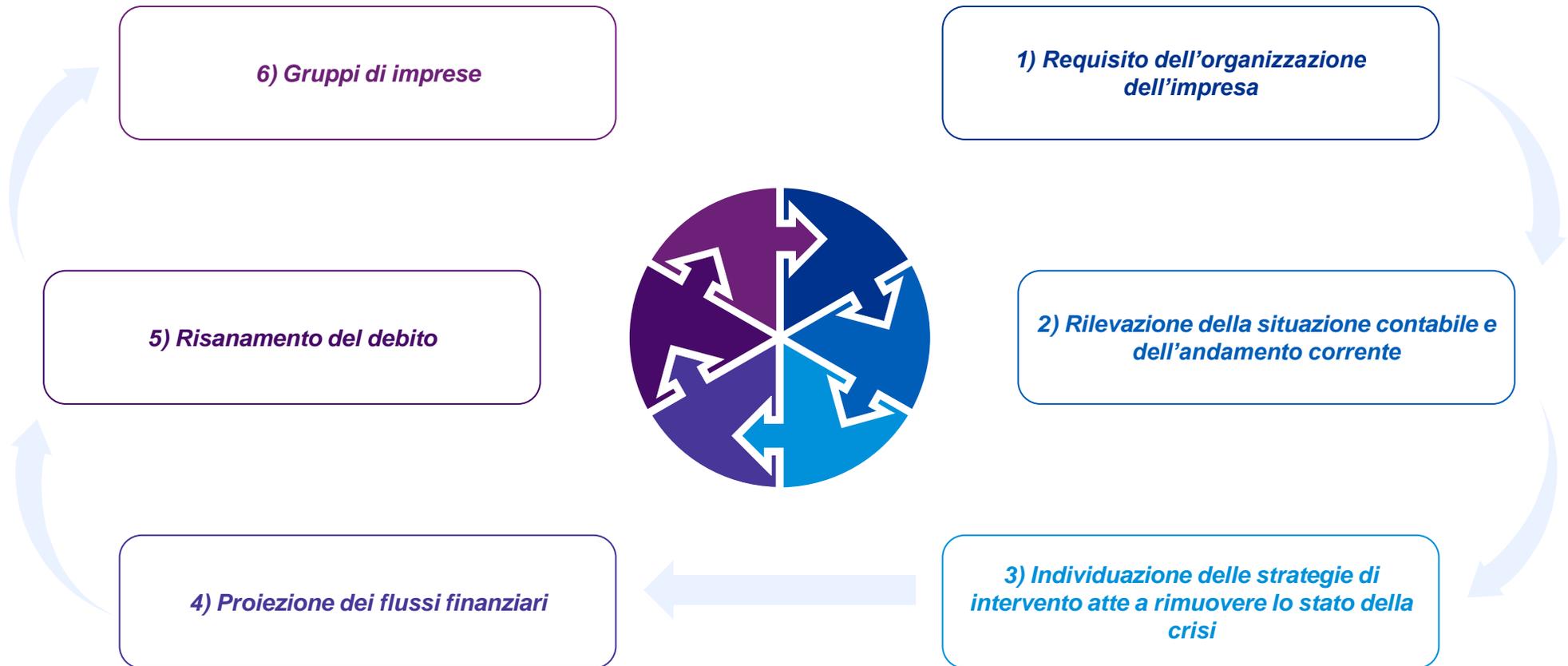
È prevista la nomina di un professionista terzo e indipendente, esperto nel campo delle ristrutturazioni, che affianca l'imprenditore.

La *check-list* costituisce il punto di partenza per l'esperto per l'analisi di coerenza del piano.

Check-list

Nella Sezione II viene definita la check-list all'interno della quale sono recepite le migliori pratiche di redazioni dei piani.

La redazione del piano è un processo, così composto:



1) I requisiti minimi dell'organizzazione dell'impresa:

Sezione II, Paragrafo 1 Decreto legge 24 agosto 2021 n. 118



1.1, 1.2: Risorse e Competenze



- Valutare se l'impresa dispone delle **risorse chiave** (umane e tecniche) e delle adeguate **competenze** tecniche per la conduzione dell'attività.



1.3, 1.4: Monitoraggio continuativo e KPI



- Predisporre un **monitoraggio continuativo** dell'andamento aziendale;
- Osservare l'andamento di specifici **KPI operativi** nel tempo coerenti con il proprio modello di business e il proprio settore di attività.



1.5: Piano di tesoreria

- Disporre di un **piano di tesoreria** a 6 mesi, in alternativa un prospetto delle stime delle entrate e uscite almeno a 13 settimane.

2) Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

Sezione II, Paragrafo 2 Decreto legge 24 agosto 2021 n. 118



2.1, 2.7: Situazione contabile



- Verificare se l'impresa dispone di una **situazione contabile** nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e non anteriore di oltre 120 giorni (presupposto necessario per la predisposizione del piano);
- Gli **organi di controllo** devono disporre delle informazioni necessarie al fine di verificare la veridicità della situazione contabile.



2.2, 2.5, 2.6: Debiti e passività potenziali



- Verificare che la **situazione debitoria** sia completa, affidabile e in linea con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dall'Agente della Riscossione e dalla Centrale Rischi;
- Tenere conto di eventuali **rischi** legati a **passività potenziali**, stimarne l'entità e appostare con prudenza adeguati fondi rischi.



2.3, 2.4: Crediti e Magazzino



- Disporre di un'adeguata e veritiera rappresentazione del **circolante**:
 - ✓ Prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso, con conseguente valutazione del rischio di perdita;
 - ✓ Prospetto recante le rimanenze di magazzino e i relativi tempi di rotazione evidenziando le rimanenze a lenta giacenza.



2.8: Andamento corrente

- Disponibilità di informazioni sull'**andamento corrente** (current trading) in termini di ricavi, costi e flussi finanziari e relativo confronto con esercizi precedenti.

3) Strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

Sezione II, Paragrafo 3 Decreto legge 24 agosto 2021 n. 118



3.1, 3.2, 3.3: Segnali e cause della crisi



- Individuare **le manifestazioni e le cause** dello stato di crisi, con il supporto dell'imprenditore, della comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici degli anni precedenti;
- Gli organi di controllo devono giudicare il quadro fornito completo ed adeguato.



3.4, 3.5, 3.6, 3.7: Strategie di intervento e alternative



- Identificare **le strategie e le aree di intervento**, valutando se l'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali adeguate al fine di realizzarle;
- Stimare i **tempi** degli interventi e i relativi **effetti** in termini di ricavi, costi e investimenti necessari;
- Prospettare eventuali **alternative** nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci a raggiungere gli obiettivi o si evidenziassero significativi scostamenti tra i target pianificati e ottenuti.



3.8, 3.9: Coerenza e fattibilità

- Valutare la **coerenza** con piani precedentemente stilati ed evidenziare le case di eventuali scostamenti da essi;
- Verificare la coerenza e la credibilità del piano, in condivisione con l'esperto, affinché le strategie appaiano appropriate per il superamento delle cause della crisi.

4) Proiezione dei flussi finanziari

Sezione II, Paragrafo 4 Decreto legge 24 agosto 2021 n. 118



4.1, 4.2, 4.10: Stima dei flussi finanziari



- È necessario **stimare** ricavi, costi e investimenti operativi, componenti finanziarie e straordinarie, imposte sul reddito al fine di individuare i possibili flussi di cassa a servizio del debito;
- Le proiezioni coprono tendenzialmente un orizzonte temporale di massimo **5 anni**, salvo giustificate eccezioni.



4.3 - 4.9: Coerenza e ragionevolezza delle stime



- Le **proiezioni** stimate devono essere **coerenti** con i dati storici e quelli correnti, tenuta in considerazione la tipologia dell'impresa, l'attività svolta ed eventuali fattori esterni (Covid-19). Particolare attenzione va posta al **livello di investimenti** di mantenimento e **disinvestimenti**;
- Verificare che la redditività e i principali KPI prospettici siano in linea con l'andamento storico e i benchmark di mercato.



4.11: Modalità di determinazione dei flussi



- Partendo dai dati economici essa può avere luogo:
 - ✓ Attraverso il ciclo di conversione in flussi di cassa che tiene conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi, di rotazione del magazzino e di eventuali investimenti/disinvestimenti, in modo tale che siano coerenti con la serie storica dell'impresa.



4.12: Grandezze patrimoniali

- È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali, su cui si baseranno le proposte alle parti interessate.

5) Il risanamento del debito

Sezione II, Paragrafo 5 Decreto legge 24 agosto 2021 n. 118



5.1, 5.2, 5.3: Sostenibilità dei flussi al servizio del debito



- Comprendere dalle proiezioni se l'impresa è in grado di generare **flussi adeguati a ripagare il debito** contratto;
- Effettuare prove di resistenza (*stress test*) al fine di tener conto dei fattori di **rischio** e di incertezza, in particolare modo nel caso in cui i flussi positivi al servizio del debito dipendano solamente dalle iniziative industriali.



5.4: Composizione del debito



- Ammontare e composizione del debito:
 - ✓ Debito scaduto, riscadenziato, differito, o interessato da moratorie *ex lege*;
 - ✓ Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo;
 - ✓ Rate di mutui o finanziamenti in scadenza.



5.5, 5.6: Gestione del debito

- Le modalità con cui si intende fronteggiare il debito:
 - ✓ Riscadenziamenti o dilazioni di una parte o dell'intero debito;
 - ✓ Stralci;
 - ✓ Conversione in equity o in SFP;
 - ✓ Nuove linee di credito;
 - ✓ Nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento o nuovi finanziamenti postergati.

6) Gruppi di imprese

Sezione II, Paragrafo 6 Decreto legge 24 agosto 2021 n. 118



6.1, 6.2: Il piano per gruppi di imprese



- Nel caso di gruppi di imprese, è opportuno verificare che il piano dia correttamente evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo.



6,3, 6,4: Le altre imprese del gruppo



- Nel caso di uno stato di crisi o di uno squilibrio patrimoniale, economico-finanziario di altre imprese del gruppo è necessario che il piano tenga conto degli **effetti** che ne possono derivare;
- La continuità aziendale di un'impresa può, infatti, essere correlata all'andamento delle altre imprese del gruppo.



6.5: Pregiudizio per i creditori

- E' opportuno considerare, se ed in quali termini, i rapporti e le operazioni infragruppo previsti nel piano possano arrecare un **pregiudizio** ai creditori di un'altra impresa del gruppo.



Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Approccio metodologico al Business Plan

1 Quick Assessment

- Qual è lo stato attuale dell'impresa? Quanto è grave lo stato di crisi in cui si trova?
- Quando si è manifestata la crisi? Come si è evoluta nel tempo?

3.1

2 Identificazione delle cause della crisi

- Quale carattere, origine e natura hanno i fattori che hanno condotto l'impresa all'attuale situazione di crisi?

3.2

4 Sviluppo del Piano

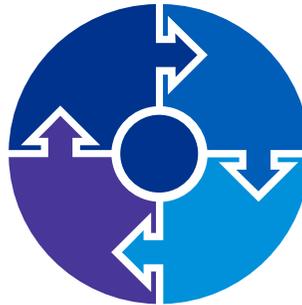
- Quali sono gli elementi fondamentali di cui tenere conto in fase di stesura di un Piano?

4 e ss.

3 Liquidity Plan

- Qual è il grado di tenuta della cassa d'impresa nel breve termine?
- Quali interventi («mitigations») possono essere apportati per migliorare la situazione di cassa in tempi rapidi?

1.5



| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

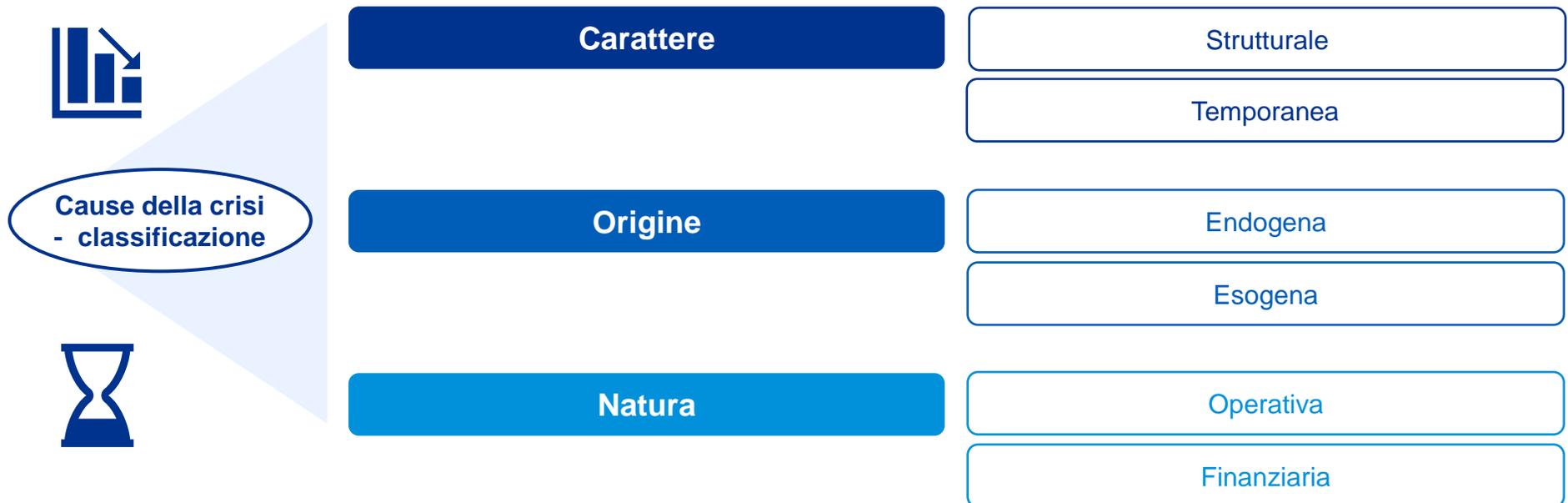
Quick Assessment e individuazione delle cause della crisi

3.1, 3.2

Quick Assessment



Cause della crisi



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

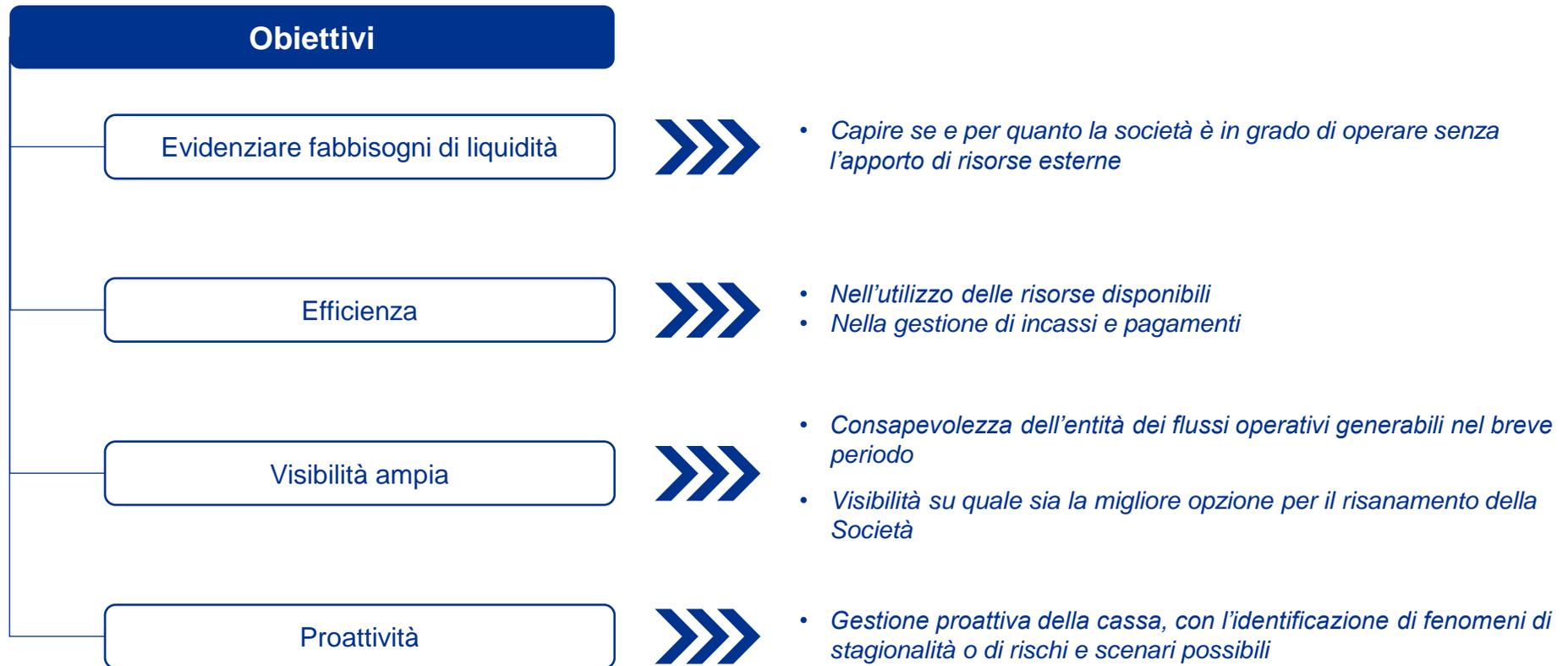
Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

Liquidity Plan (1/2)

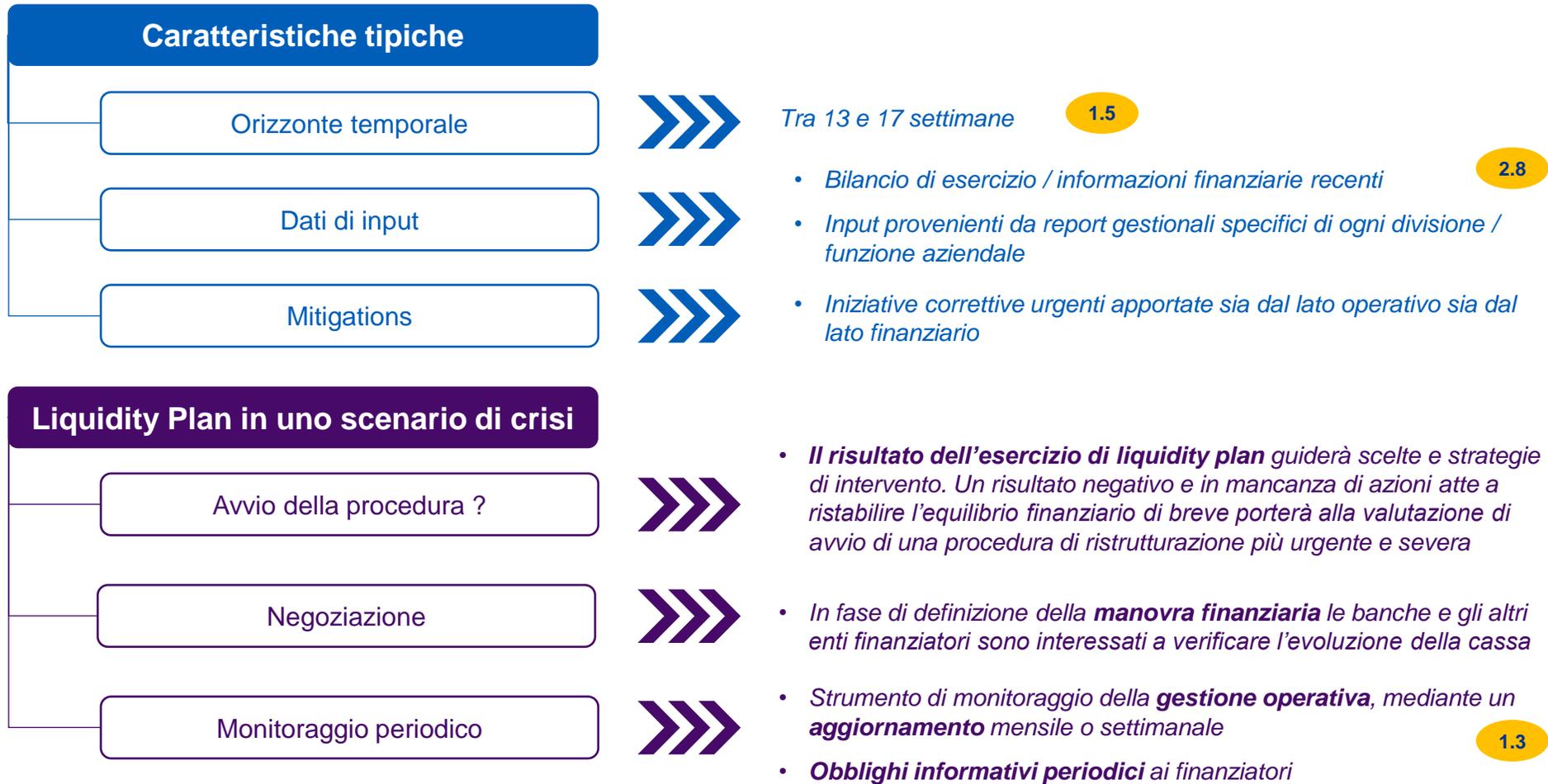
1.5

- Durante un'operazione di *turnaround* si è soliti predisporre un Piano di cassa a breve termine (**13-17 settimane**), periodo che è ritenuto adatto per implementare iniziative strategiche urgenti di miglioramento della cassa e per permettere maggiore visibilità su quale sia la migliore opzione per il risanamento della Società



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Liquidity Plan (2/2)



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

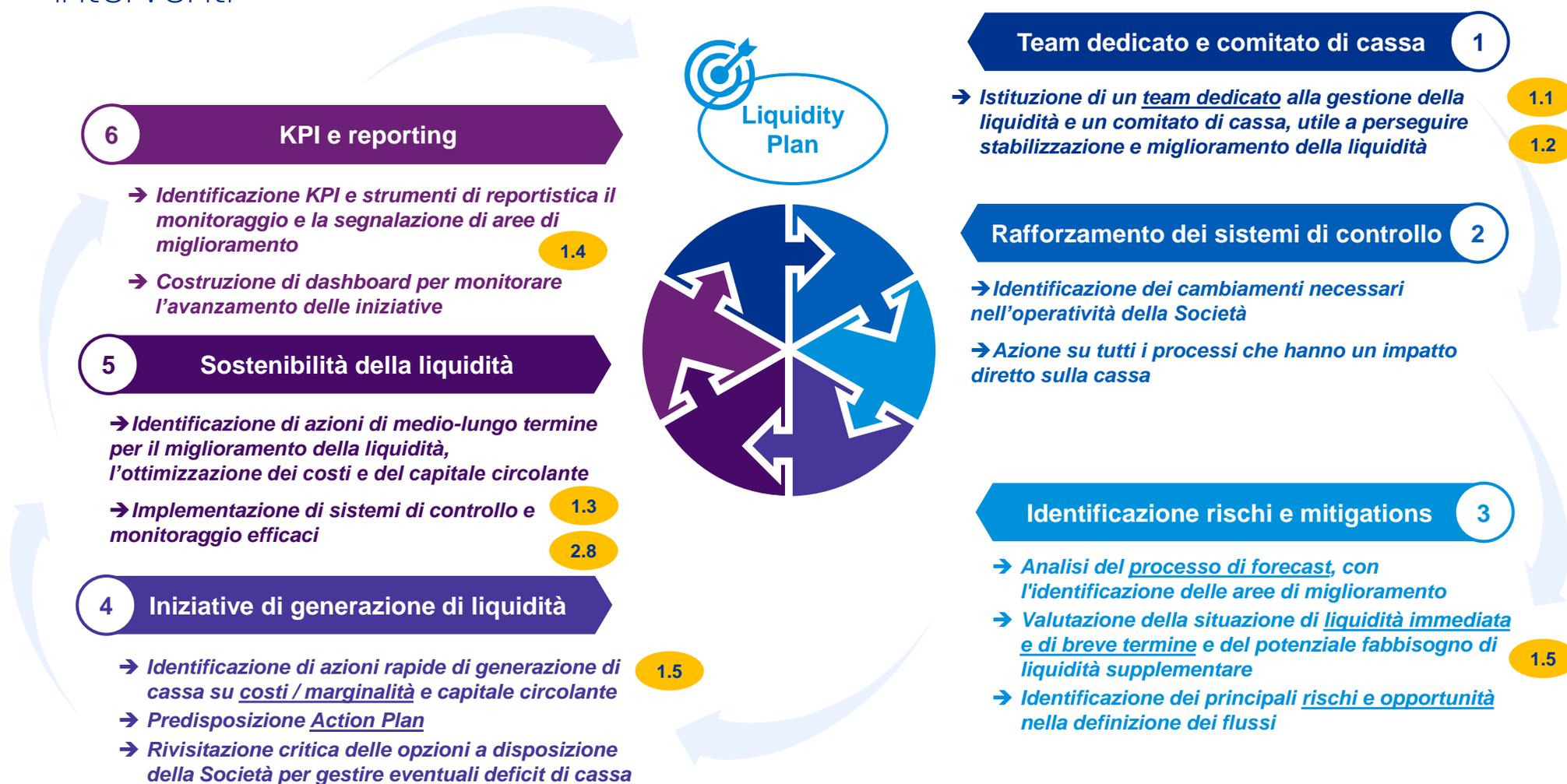
Struttura del Liquidity Plan

	Saldi patrimoniali	Previsioni	Incassi e pagamenti abituali
Cassa iniziale	Disponibilità / utilizzo di linee operative a inizio periodo	-	-
Incassi	Partitario clienti	Fatturato	Affitti attivi, etc.
	Altre attività	IVA, etc.	
Pagamenti	Partitario fornitori	Nuovi acquisti	Affitti, leasing, salari, contributi, etc.
	Fatture da ricevere	Nuovi CAPEX	
Cassa finale	Disponibilità / utilizzo di linee operative a fine periodo	-	-

Partendo da valori **allineati con i dati patrimoniali**, il Liquidity Plan include la stima di tutti i flussi di cassa che si verificheranno nel periodo in esame

STCF - Società A	
€'000	11-mar-19
Disp. Liquide Iniziali	837
Incasso fatture già emesse	
Già anticipate ma non notificate	336
Fatture non anticipate	132
Incasso nuove fatturazioni	3,097
Anticipo Factor	2,977
Incasso crediti scadenza naturale	120
Totale Incassi	3,565
Fornitori da partitario	(462)
Fornitori - stima nuovi acquisti	(12)
Provvigioni	(75)
Pagamento costi diretti	(549)
Personale (stipendi)	(662)
Contributi	(292)
Altri fornitori industriali generali	(50)
Godimento beni terzi	(48)
Pagamento costi indiretti	(1,052)
Totale pagamenti	(1,601)
Cash Flow Operativo	1,964
Nuova finanza	290
Movimentazione linee BT	65
Costi ristrutturazione	(100)
Cash Flow Netto	2,219
Disp. Liquide Finali	3,055

Risposta di breve termine: quantificazione degli impatti e gestione degli interventi



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

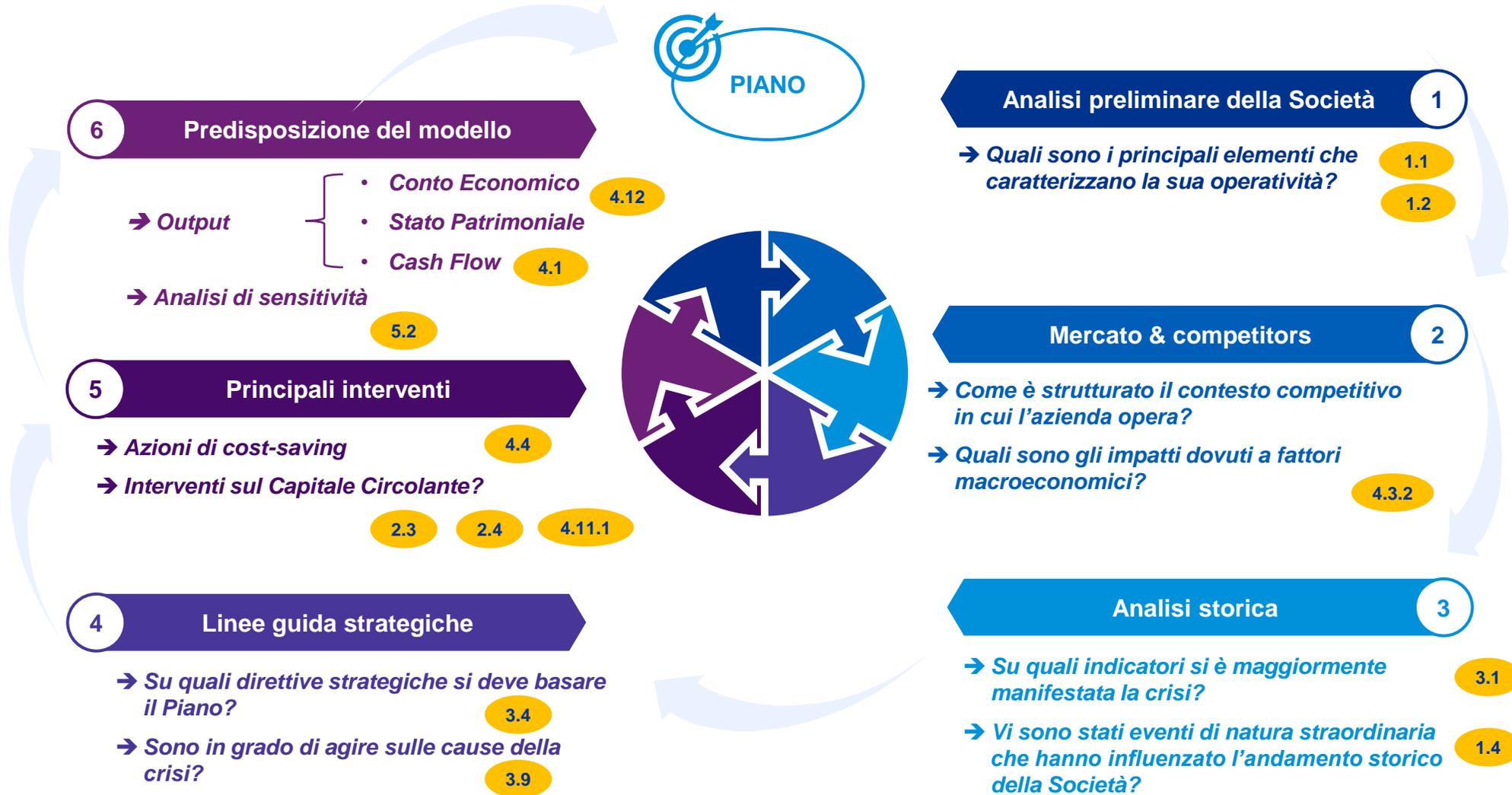
| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

Il processo logico del Business Plan



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

Analisi preliminare della Società

Mercato & competitors

Analisi storica

Linee guida strategiche

Predisposizione del modello

Analisi preliminare della Società

1.1, 1.2

Presentazione e background storico

Presentazione dell'impresa

→ È utile a **contestualizzare l'attività**, costruendo una adeguata base informativa, comprensiva di **gamma di prodotti, dimensione e posizionamento** nel mercato di riferimento

Background storico

→ Permette di visualizzarne il **percorso storico**, evidenziando in particolare le dinamiche che l'hanno condotta alla attuale situazione di crisi e se in passato sia stata soggetta a **operazioni di ristrutturazione** o a **modifiche nel perimetro di Gruppo**

Presenza geografica

In fase di sviluppo del Piano è opportuno verificare:

- In quale area è localizzata l'**attività produttiva**, l'**attività commerciale** e l'**headquarter**
- In quale misura le diverse aree geografiche contribuiscono alla **generazione di fatturato e marginalità**

Anche questa attività può essere estremamente utile nell'identificare **modalità di risposta ai fattori di crisi differenziate** per area geografica

Struttura del Gruppo

È opportuno in fase di sviluppo del Piano realizzare ricerche approfondite relative a:

- **Struttura proprietaria** della Società
- **Struttura organizzativa** del Gruppo/Società di riferimento
- **Struttura funzionale** del Gruppo/Società / **organigramma** (con evidenza del CRO, qualora sia stato nominato)
- Eventuali **modifiche nel perimetro** di Gruppo avvenute in passato o pianificate in futuro

La definizione della struttura del Gruppo può essere utile a comprendere più a fondo il suo **business model** e contestualizzare i fattori responsabili della crisi in cui esso si trova (es. mancanze nel management).

Prodotti / servizi / canali

L'ultimo ambito di analisi relativo a questa sezione riguarda:

- La **gamma di prodotti/servizi** offerta dalla società ai suoi clienti
- I **canali di vendita** cui si rivolge la Società per raggiungere i suoi clienti

Dare evidenza della **quota di fatturato** e della **marginalità** generate da ogni prodotto/servizio/canale permette di poter rapidamente identificare dove la crisi si è manifestata con maggiore forza, e quindi dove **focalizzare la propria attività in arco Piano**

Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

Analisi preliminare della Società

Mercato & competitors

Analisi storica

Linee guida strategiche

Predisposizione del modello

Mercato & competitors: analisi del mercato di riferimento

4.3.2

Inquadramento macroeconomico

- Le performance di una Società sono inevitabilmente influenzate dal **contesto macroeconomico di riferimento**, il quale deve essere pertanto approfondito e analizzato
- Le variabili più comuni da analizzare sono il PIL reale, la produzione industriale, il tasso di disoccupazione
- Qualora la Società operi su **scala internazionale** è opportuno redigere un'analisi differenziata per i diversi mercati geografici in cui la stessa opera

Industry Map / Business Model

Prima di analizzare il mercato in cui la Società opera è necessario definirne il perimetro e le peculiarità della sua supply chain. È quindi necessario comprendere:

- Il **processo produttivo** attraverso il quale l'azienda opera
- Le **dinamiche** e i **fattori critici di successo** che caratterizzano il suo mercato di riferimento

Definizione di scenari futuri

- A maggior ragione nel periodo attuale, l'**incertezza** è un elemento di cui è necessario tenere conto durante le analisi
- La **pandemia Covid-19** ha generato una pesante incertezza, che rende necessaria la definizione di **più possibili scenari futuri** in funzione dell'evoluzione della pandemia
- Tali scenari devono essere predisposti sia in merito all'analisi delle **variabili macroeconomiche**, sia in merito all'analisi di uno **specifico settore**, a maggior ragione se pesantemente impattato dalla pandemia

Mercato di riferimento

Modalità

- Visualizzare il **trend di mercato** storico e prospettico (e confrontarlo con quello della Società analizzata)
- Realizzare una **SWOT analysis** per ottenere una conoscenza approfondita del settore

Obiettivi

- Stabilire in quale **fase del ciclo di vita** è attualmente collocato il mercato di riferimento della Società
- Identificare passate o potenziali **discontinuità** nel mercato di riferimento (es. perdita di competitività di un prodotto)
- **Definire se il mercato è un fattore esogeno di crisi**, in modo da tenerne conto nelle *assumptions* di Piano

| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

Analisi preliminare della Società

Mercato & competitors

Analisi storica

Linee guida strategiche

Predisposizione del modello

Analisi storica: approccio metodologico

Analisi storica



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Analisi storica high-level

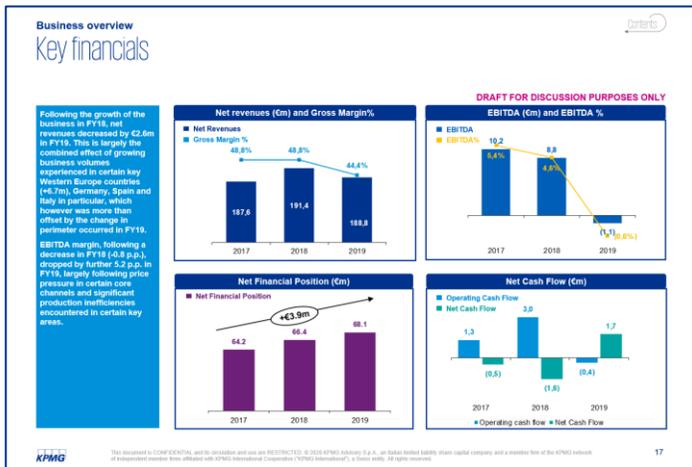
1.3, 1.4

Key Financials

I Key Financials storici della Società rappresentano un **primo incontro con i «sintomi» della crisi**

Essi sono in genere osservabili a partire dai trend relativi a:

- **Fatturato**
- **Marginalità** (EBITDA o EBIT)
- **Posizione Finanziaria Netta**
- **Flusso di Cassa** (Netto / Operativo / a servizio del debito)



Prospetti di sintesi

- Da tali schemi è necessario spiegare eventuali **variazioni year-on-year** nelle voci economico-finanziarie
- I prospetti di sintesi sono redatti a partire dai **bilanci di verifica** della Società, mediante un'opportuna attività di **riclassifica**
- È importante verificare che la voce contabile riclassificata quadri con quanto indicato dalla **reportistica gestionale** della Società: i **creditori** devono sentirsi particolarmente confidenti sull'**attendibilità dei dati storici**, su cui poggiano le proiezioni di Piano

Consolidated Profit and Loss overview				Consolidated balance sheet overview			Cash flow overview			
€'000	FY17	FY18	FY19	€'000	31 Dec 2017	31 Dec 2018	31 Dec 2019	€'000	FY18	FY19
Net revenues				Intangible Assets				EBITDA		
Other revenues				Tangible Assets				Δ Inventories		
Total sales				Financial Assets				Δ Trade receivables		
Consumptions				Fixed assets				Δ Trade payables		
Outwork				Inventory				Δ Advance payment		
Gross margin				Trade receivables				Δ TWC		
GM%				Trade payables				Δ Other assets/(liabilities)		
Transportation & commercial costs				Advances from customers				Δ NWC		
SG&A				TWC				OCF		
Rents & leases				Other assets/(liabilities)				<i>OCF cash conversion rate</i>		
Personnel expenses				NWC				Taxes		
Other expenses				Provisions				Capex (net of disposals)		
EBITDA				Net invested capital				FCF		
EBITDA margin				Net equity				<i>FCF cash conversion rate</i>		
Accruals				Net debt				Extraordinary items		
D&A				Capitale employed				Δ Provisions		
EBIT				Working capital KPIs				Δ Financial receivables		
EBIT %				TWC as % of net sales				Other items		
Financial items				D&A				Cash available for debt service		
Extraordinary items				DIO (on net revenues)				Financial items		
EBT				DPO				Δ Financial debts		
Taxes				Net cash flow				Cash (Cash needs) BoP		
Net result/(loss)				Net cash flow				Cash (Cash needs) EoP		

Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Analisi storica approfondita (1/3)

EBITDA

- Utile ad evidenziare il contributo delle singole voci contabili alla variazione dell'EBITDA nell'orizzonte temporale scelto

→ **Quale voce è responsabile del calo della marginalità operativa dell'impresa?** (↓ volumi di vendita, ↑ acquisti materie prime, ↑ spese per il personale, ↑ costi fissi [leasing, trasporti, G&A,...])

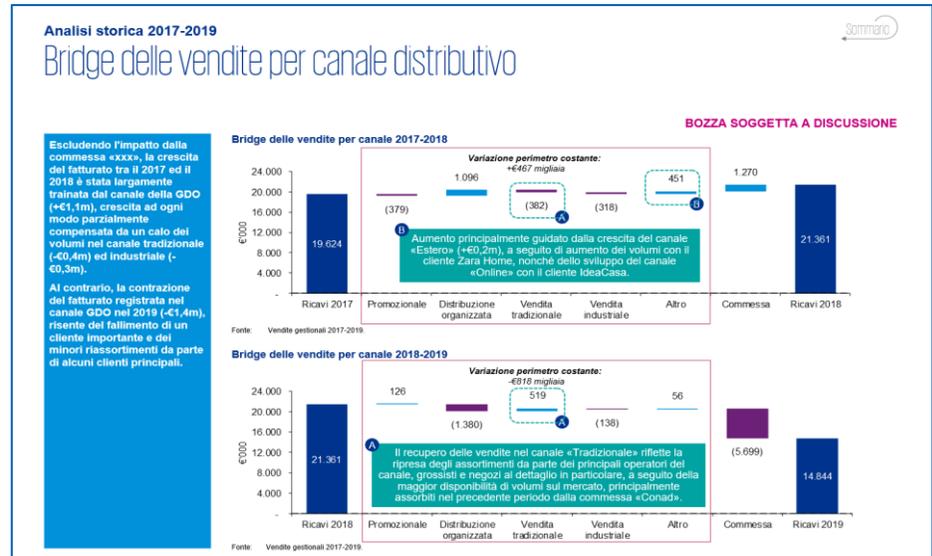
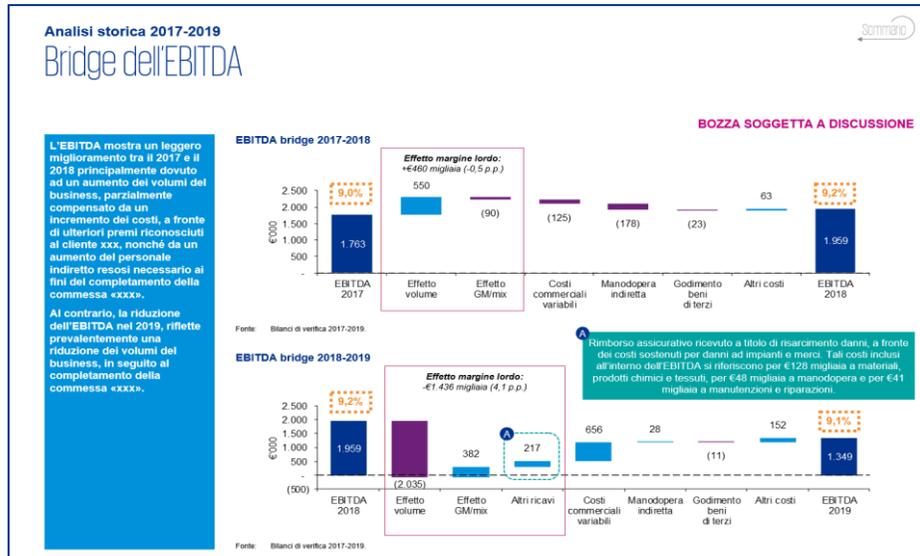
→ **La variazione di tale voce è spiegata da una delle cause della crisi** (es. ↑ Acquisti/Ricavi → ↑ prezzi delle materie prime)

Ricavi

- Utile ad evidenziare il contributo delle singole linee di ricavo (prodotti / mercati / canali) alla variazione di fatturato nell'orizzonte temporale scelto

→ **Quale linea è responsabile del calo del fatturato dell'impresa?** (↓ ricavi da canale A, ↓ ricavi da prodotto X, ↓ ricavi Italia)

→ **La variazione di tale voce è spiegata da una delle cause della crisi** (es. ↓ ricavi Italia → ↓ mercato italiano di xxx)



Analisi storica approfondita (2/3)

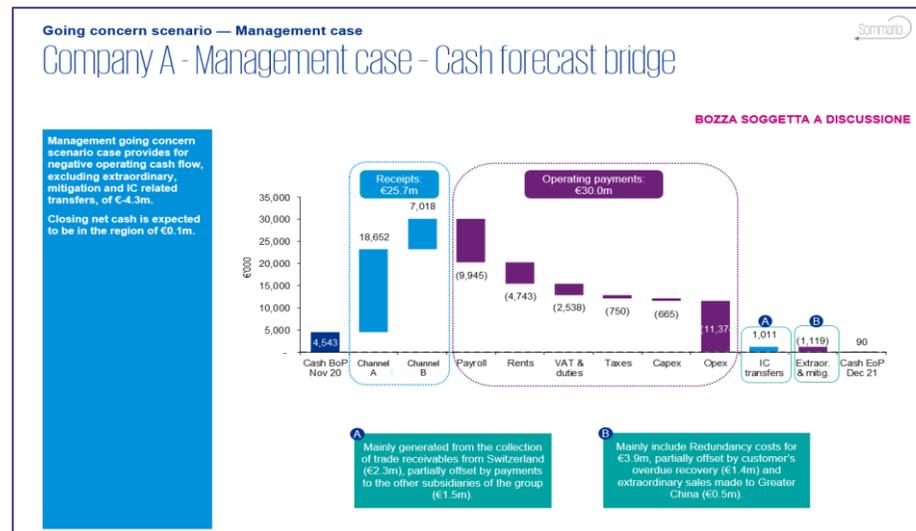
1.3

Analisi della cassa

- Analisi utile ad evidenziare il contributo delle singole **voci contabili** alla variazione della **cassa** nell'orizzonte temporale scelto

→ **Quale voce è responsabile del calo della cassa d'impresa?** (↓ incassi da clienti, ↑ pagamenti, ↑ Capex, ↑ Opex)

→ **La variazione di tale voce (congiuntamente alle variazioni osservate dal lato economico) è spiegata da una delle cause della crisi**



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Analisi storica approfondita (3/3)

2.3 2.4

2.2 2.5

Capitale Circolante

L'analisi sul Capitale Circolante deve:

- Mostrare l'andamento di **crediti e debiti commerciali, rimanenze, acconti** nell'arco temporale scelto
- Mostrare l'andamento delle altre attività/passività, dando particolare evidenza della **gestione tributaria** dell'impresa
- Evidenziare eventuali fenomeni di **stagionalità** del business, con eventuali **picchi di circolante**

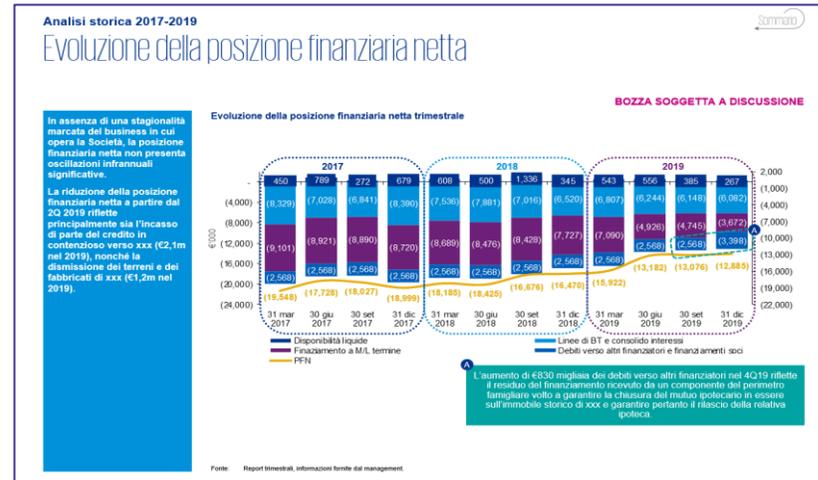
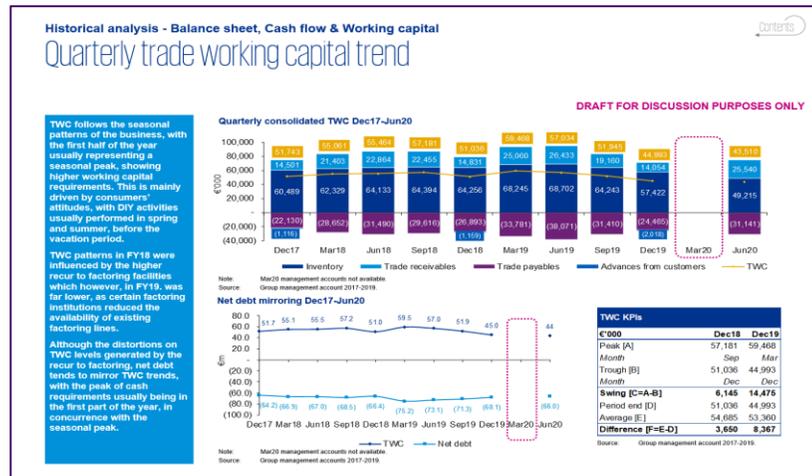
Proprio questi ultimi potrebbero spiegare le cause della crisi in atto; per un'analisi più accurata, neutralizzando le variazioni di costi e ricavi, è opportuno calcolare i **giorni medi per clienti, fornitori e magazzino (DSO, DPO, DOI)** e osservare il loro andamento

Posizione Finanziaria Netta

L'analisi sulla Posizione Finanziaria Netta deve mostrare:

- L'evoluzione delle **forme tecniche di indebitamento**
- L'evoluzione del **leverage** dell'impresa e del rapporto **PFN/EBITDA**, al fine di verificare la sostenibilità del debito

Un profondo squilibrio tra le diverse forme tecniche di debito, con una duration spostata verso il breve termine, un rapporto PFN/EBITDA >3 o un elevato leverage possono essere sintomi di una **crisi da eccessivo indebitamento**



| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

Analisi preliminare della Società

Mercato & competitors

Analisi storica

Linee guida strategiche

Predisposizione del modello

Definizione delle linee-guida strategiche



Due diverse esigenze di cui tenere conto



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

| Il Business Plan in situazioni di crisi: metodologia

Quick assessment e identificazione delle cause della crisi

Liquidity Plan

Sviluppo del Piano

Analisi preliminare della Società

Mercato & competitors

Analisi storica

Linee guida strategiche

Predisposizione del modello

Step da seguire nella predisposizione del modello

1 Scelta del modello di pianificazione

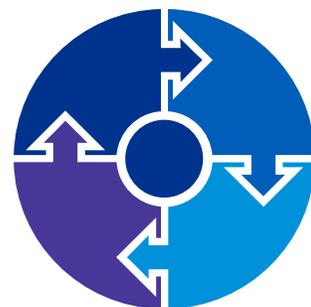
- Modello top-down
- Modello bottom-up
- Modello per commessa



4 Analisi di sensitività

- Identificazione delle ipotesi ritenute più ad **alto rischio**
- «**Stress test**» utile a verificare la tenuta economica e patrimoniale della Società nel caso si manifestino ipotesi diverse da quelle formulate

5.2



Personalizzazione del modello 2

A partire dal modello scelto, identificazione di:

- Dimensioni di analisi
- Key Value Drivers
- Ipotesi



Integrazione delle proiezioni 3

- Rendere ipotesi più accurate, integrandole con le informazioni analizzate in precedenza e con i principali **interventi di razionalizzazione** avviati

o Mercato & competitors

1.3 2.8

o Analisi storica & Current Trading

o Action plan

3.8 3.9

- Tale integrazione rende **coerente** il Piano predisposto in ogni suo aspetto e ne assicura la **fattibilità**

Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Ricavi - integrazione delle proiezioni

Coerenza



1

Esempio: definizione ipotesi sui ricavi

	CAGR 18-21	CAGR 21-26 P
Linea di prodotto A	0,6%	2,1%
Linea di prodotto B	3,2%	3,6%
Linea di prodotto C	(5,7%)	3,3%
Totale	(0,1%)	2,7%

2

Esempio: definizione ipotesi sui ricavi

	CAGR 21-26 P	CAGR 21-26 Mkt
Linea di prodotto A	2,1%	2,9%
Linea di prodotto B	3,6%	3,5%
Linea di prodotto C	3,3%	0,3%
Totale	2,7%	

3

Ricavi forecast dalla linea di prodotto C non sono allineate né con il trend storico né con quello di mercato

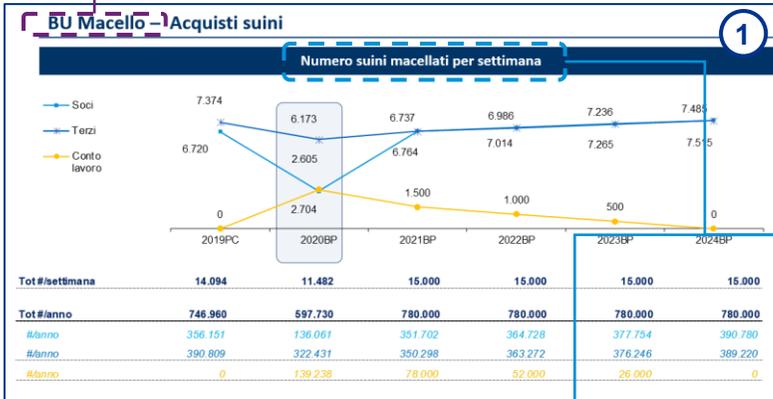
→ frutto di **scelte strategiche forti** che giustificano la discontinuità, volte nel caso in esame alla **riduzione dei prezzi** per conquistare quote di mercato

Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Acquisti & marginalità - personalizzazione del modello

4.5

1 Acquisti



2 Marginalità

Dimensioni di analisi: linea di prodotto

Key Value Drivers: Prezzo, Quantità

Dimensioni di analisi: linea di prodotto

Key Value Drivers: Margine unitario, Quantità



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Altri costi - Altre iniziative di cost-saving: metodologia

4.4



Identificare la voce di costo su cui intervenire



- Individuare a partire dall'analisi dell'EBITDA le voci di costo responsabili della **riduzione della marginalità**



Analisi dei driver di costo



- Scomporre la voce di costo identificata nelle sue **determinanti economiche e organizzative**
- Osservare l'andamento di specifici **KPI operativi** nel tempo e identificare margini di miglioramento



Pianificare l'intervento operativo

- Indicazione della **strategia** con la quale si intende intervenire sui driver di costo e pianificazione delle singole **azioni**, delineando le conseguenze operative
- Quantificazione degli **effetti economici** prodotti dalle azioni implementate
- Indicazione delle **tempistiche** nelle quali gli interventi produrranno i loro effetti

Costo del personale

Interventi per l'ottimizzazione del costo del lavoro

Ricerca di margini collegati al costo medio del lavoro

- **Suddivisione degli headcount e del costo del personale** per tipologia di attività (management, blue collar, white collar), Business Unit, funzione, area geografica e calcolo del **costo medio orario** per dimensione di analisi
- Verifica di eventuali **disomogeneità nella determinazione di tale costo medio**

La **revisione del costo medio del lavoro** avviene tramite:

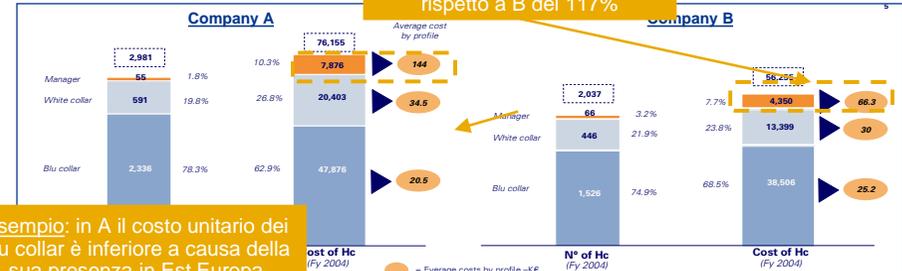
- Utilizzo prepensionamenti e modifica del mix di anzianità
- Avvio di una negoziazione con dipendenti e sindacati per ridurre il salario orario
- Stipula di contratti di solidarietà con i dipendenti
- Riduzione dell'ammontare di premi ai dipendenti erogati
- Ricorso alla cassa integrazione ordinaria e straordinaria

Delocalizzazione/centralizzazione di alcune attività

- Per imprese multinazionali, lo spostamento di alcune attività in aree a basso costo del personale conduce inevitabilmente ad un aumento della marginalità per mezzo della **riduzione del costo medio unitario del personale**
- **La centralizzazione dei servizi** risulta essere un'altra leva perseguibile
- Tale procedura presenta varie **controindicazioni** in termini di **immagine trasmessa e qualità percepita dal cliente**

4.4

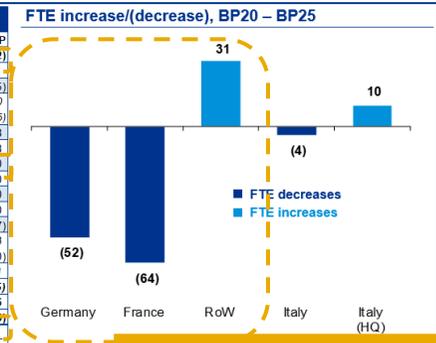
Esempio: in A il costo unitario dei manager è superiore rispetto a B del 117%



Esempio: in A il costo unitario dei blu collar è inferiore a causa della sua presenza in Est Europa

Group	Country	HC	Costs	Average cost
Company A	France	3,0	224,6	75,6
	Germany	4,6	373,6	80,6
	Spain	2,2	156,8	72,4
	Italy	18,3	2,329,5	127,6
	Poland	9,8	189,6	19,4
	Slovakia	3,2	59,4	18,3
USA	2,9	478,5	164,0	
Company B	Switzerland	3,0	181,2	60,4
	Italy	13,4	870,2	64,8
	Romania	2,0	20,1	10,1
	Argentina	0,7	13,6	19,5
	Brazil	2,0	69,8	34,9
	USA	5,0	383,5	76,7

€'000	FY20B	FY21P	FY22P	FY23P	FY24P	FY25P
"As-is" personnel exp. (a)	(44,088)	(44,936)	(44,856)	(44,661)	(44,923)	(45,062)
Restructuring actions						
Italy	(420)	(606)	(906)	(870)	(915)	(915)
Dismissal	-	140	140	230	240	240
Recruitment	(420)	(746)	(1,046)	(1,100)	(1,155)	(1,155)
Germany	159	1,370	1,738	1,738	1,738	1,738
Dismissal	159	1,370	1,738	1,738	1,738	1,738
France	-	1,835	3,800	3,800	3,800	3,800
Dismissal	-	1,835	3,800	3,800	3,800	3,800
Spain	-	500	500	500	500	500
Dismissal	-	500	500	500	500	500
RoW	-	-	(680)	(661)	(625)	(607)
Dismissal	-	-	-	18	54	73
Recruitment	-	-	(680)	(680)	(680)	(680)
SubTotal Dismissal (b)	159	3,845	6,179	6,287	6,333	6,351
SubTotal Recruitment (c)	(420)	(746)	(1,725)	(1,780)	(1,835)	(1,835)
Tot. Dismissal/Recruit. (b+c=d)	(261)	3,098	4,453	4,507	4,498	4,516
BP personnel exp. (a+d)	(44,350)	(41,838)	(40,403)	(40,134)	(40,425)	(40,546)
Layout-off costs	(6,725)	(820)	(2,845)	(68)	-	-



Esempio: la riduzione degli FTE, unita ad una parziale delocalizzazione conduce ad un ingente risparmio in arco Piano rispetto allo scenario «as is»<

Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Spese di logistica e warehousing

4.4



Classificazione delle iniziative di cost-saving e action plan

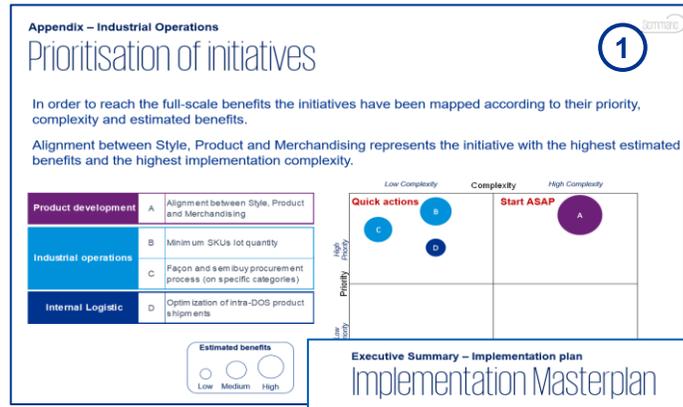
4.4

Classificazione delle iniziative

- ① Urgenza
- ① Complessità
- ① Benefici potenziali

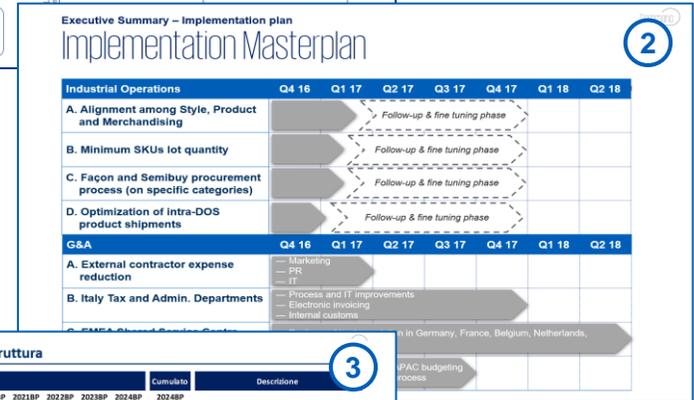
Action Plan

- ② Data di avvio delle iniziative
- ② Durata della messa a punto
- ③ Scheduling-quantificazione dei benefici



4.2

4.7



BU 1: Dettaglio saving operativi e di struttura

Voce di costo	2017A	2018A	2019PC	2020BP	2021BP	2022BP	2023BP	2024BP	Cumulato	Descrizione
Targoni C'000				300	600	600	600	600	2.100	Concentrazione fornitori e rinegoziazione tariffe
Incidenza % ricavi	2,7%	2,8%	3,1%	4,0%	3,7%	3,1%	3,0%	2,9%		
Energia e combustibili C'000				208	470	207	207	207	1.299	Beneficio impianto fotovoltaico e rinegoziazione contratto utilities nel '21
Incidenza % ricavi	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%		
Provvigioni C'000				44	327	339	351	364	1.425	Clienti in portafoglio e aumento # clienti direzionali
Incidenza % ricavi	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%		
Altri costi di rete di vendita C'000				(13)	442	457	472	487	1.841	Clienti in portafoglio e aumento # clienti direzionali
Incidenza % ricavi	0,3%	0,4%	0,5%	0,5%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%		
Totale saving operativi C'000				239	1.539	1.603	1.630	1.658	6.669	
Incidenza % ricavi	4,4%	4,4%	4,9%	5,2%	4,5%	4,3%	4,2%	4,4%		
Compensio CdA (struttura)				351	301	301	301	301	1.556	Rinuncia 100%'20 e 85%'21-'24 compenso a supporto della ristrutturazione aziendale
Totale saving operativi e di struttura				590	1.840	1.904	1.931	1.959	8.225	

Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Magazzino: problemi tipici

2.4



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

Capex - Quantificazione degli investimenti

4.6 4.9 4.1.4

Capex

Investimenti

- Distinguere ammontare di Capex «**ordinario**», sostenuto per mantenere la piena funzione degli impianti, da «**straordinario**», relativo all'acquisto di nuovi impianti / macchinari
- Distinguere la quota di Capex che è possibile sostenere tramite la cassa generata («**autofinanziamento**»), da quella per cui è necessario ottenere un **finanziamento da terzi**

ESEMPIO

- Capex ordinario sostenuto da autofinanziamento
- Capex straordinario sostenuto da finanziamenti esterni a partire dalla seconda rata del 2020

Company A post fusione - Investimenti					
€'000	2017P	2018P	2019P	2020P	2021P
Costi ordinari capitalizzati Company A	200	300	300	300	300
Costi ordinari capitalizzati Company B	50	100	100	100	100
Variazione contabile netta per vendita macchine	(4)	-	-	-	-
Acquisto immobile	-	1.374	-	-	2.667
Acquisto macchine	-	-	-	5.000	-
Investimenti cash	246	1.774	400	5.400	3.067
di cui in autofinanziamento	246	1.774	400	400	400
di cui finanziati	-	-	-	5.000	2.667
Aumento immobilizzazioni Company B	2.109	-	-	-	-
Conferimento quote Company B	1.147	-	-	-	-
Avviamento al netto della partecipazione	421	-	-	-	-
Investimenti non cash	3.677	-	-	-	-
Totale	3.923	1.774	400	5.400	3.067

Dismissioni

- Adeguamento della disponibilità di asset ai volumi produttivi previsti, a supporto dell'**aumento dell'efficienza produttiva**
- **Dismissione di asset produttivi**, a partire da quelli non strategici, utile a:
 - Eliminare la **capacità produttiva in eccesso**
 - Colmare un **fabbisogno di cassa**

Elementi da valutare nella gestione degli asset produttivi

- **Valore di mercato**: cedere gli asset produttivi più appetibili sul mercato, dalla cui vendita è ricavabile un ammontare maggiore e in tempi più brevi, può condurre a importanti benefici sulla cassa
- **Efficienza**: mantenimento di asset produttivi che siano in grado di garantire la capacità produttiva target in modo efficiente
- **Oneri di manutenzione / rinnovo**: il mantenimento degli asset produttivi implica costi aggiuntivi utili a conservare o migliorare le performance

Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118

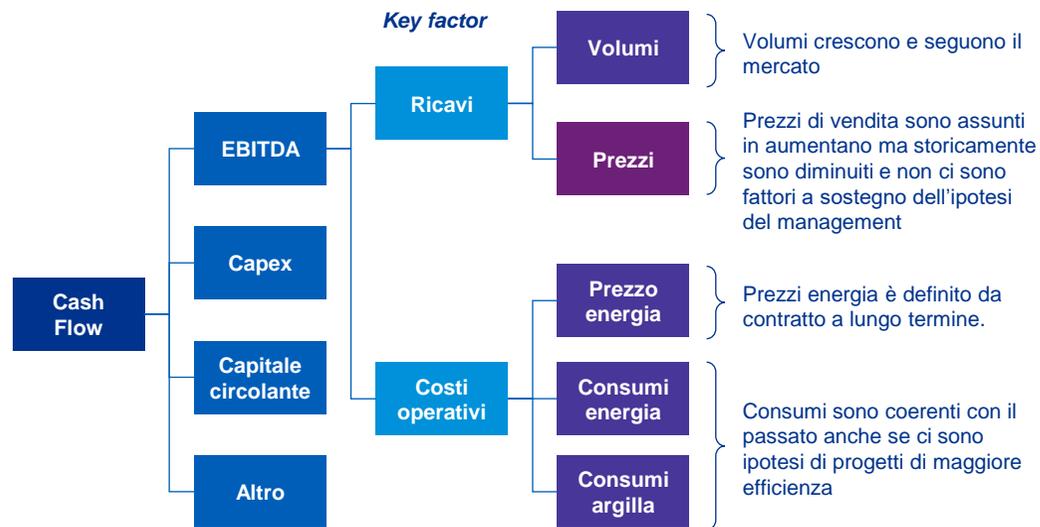
Analisi di sensitività

5.2

I 4 step da seguire nella preparazione di un'analisi di sensitività



Esempio: i principali driver per la produzione di mattoni



Riferimento alla Sezione II del DL 24 agosto 2021 n. 118