

ALCUNI «INPUT» PER LE PMI

- **La valutazione del merito creditizio e le determinanti del rating .**
- **Implicazioni nella gestione degli affidamenti e nella richiesta di credito**
- **La Pianificazione Finanziaria come leva strategica per il ricorso al credito.**

ALCUNI «INPUT» PER LE PMI

- **Segnali di crisi di un'impresa individuabili dalla banca.**
- **La generazione di cash flow come parametro decisivo per la solvibilità.**
- **Costruzione di un budget finanziario**

I parametri di un modello di valutazione creditizia

TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE ED AREE DI INDAGINE

| | |
|----------------------------|---------------------------|
| Bilancio | Rating di Bilancio |
| Centrale dei Rischi | Rating Andamentale |
| Andamento Rapporto | Rating Andamentale |
| Analisi qualitativa | Rating Qualitativo |
| Analisi Settore | Rating Qualitativo |

La gestione finanziaria ed il rating

PERCHE' MIGLIORARE IL RATING

CON RATING MIGLIORI SI PUO':

- ottenere più facilmente nuovo credito dalle Banche**
- mantenere più facilmente il credito che si ha**
- ottenere credito a condizioni più economiche**

La gestione finanziaria ed il rating

Sono rilevabili nella gestione aziendale
vari processi che influenzano in maniera
rilevante il rating

LA GESTIONE FINANZIARIA

in particolare e ` la funzione aziendale
che piu' impatta nel calcolo del rating

Tipologie di rating che definiscono la valutazione del merito creditizio del cliente

Tipologia di Rating

Rating Qualitativo

Rating di Bilancio

Rating Andamentale

Tipologia di Rating

Rating Qualitativo

Rating di Bilancio

Rating Andamentale

Necessità dell'analisi qualitativa

L'ANALISI QUANTITATIVA COGLIE SOLO ASPETTI DELLA GESTIONE
ESPRIMIBILI NUMERICAMENTE

- la sola analisi quantitativa non è in grado di cogliere appieno tutti gli elementi di rischio e le potenzialità di sviluppo del cliente.
- solo l'integrazione dei dati quantitativi con le valutazioni qualitative può offrire una struttura informativa adeguata alla valutazione del merito creditizio

Necessità dell'Analisi Qualitativa

Se vogliamo svolgere valutazioni sulle prospettive di sviluppo e sulla rischiosità della clientela

dobbiamo dotarci di una metodologia di analisi qualitativa da affiancare a quella quantitativa

FINALITÀ ULTIMA :

ESISTE UNA STRATEGIA DELL'IMPRESA?



E' INDIVIDUABILE UN VANTAGGIO COMPETITIVO dell'impresa ?

Capire il vantaggio competitivo

POLITICHE COMPETITIVE DI SETTORE

Data una certa configurazione della struttura di settore, l'**impresa di successo** è quella che ha una **posizione relativa favorevole**, che poggia le proprie basi su un **vantaggio competitivo sostenibile** nei confronti dei concorrenti




DI COSTO

DI DIFFERENZIAZIONE



avere un costo unitario di prodotto inferiore a quello dei concorrenti



realizzare un prodotto percepito come "differente" rispetto alla concorrenza e ottenere così un differenziale di prezzo superiore ai costi sostenuti per realizzarlo

Capire il vantaggio competitivo

POLITICHE COMPETITIVE DI SETTORE

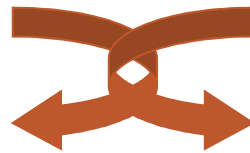
Per ottenere un **vantaggio competitivo di costo** non è sufficiente produrre a costi bassi, ma **occorre**:



Capire il vantaggio competitivo

POLITICHE COMPETITIVE DI SETTORE

Per ottenere un **vantaggio competitivo di differenziazione** non è sufficiente offrire qualcosa di unico, ma **occorre che l'unicità:**



ABBIA VALORE PER I CLIENTI

SIA PERCEPITA DAI CLIENTI



riducendone i costi o
migliorandone la prestazione
...



... in maniera che siano disposti
a pagare un *premium price*
(superiore ai costi di
differenziazione)

Rating di bilancio

Tipologia di Rating

Rating Qualitativo

Rating di Bilancio

Rating Andamentale

Analisi quantitativa di bilancio: modello di lettura gestionale finanziario

UNO SCHEMA DA SEGUIRE PER SINTETIZZARE LE INFORMAZIONI OTTENUTE È IL SEGUENTE:

- Ø ANALISI DELLA REDDITIVITA' AZIENDALE (CONTO ECONOMICO)
- Ø ANALISI DELL'ENTITÀ DEL FABBISOGNO FINANZIARIO (STATO PATRIMONIALE)
- Ø ANALISI DELLA TIPOLOGIA DEL FABBISOGNO FINANZIARIO (STATO PATRIMONIALE)
- Ø ANALISI DELLA TIPOLOGIA DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO (STATO PATRIMONIALE)
- Ø ANALISI DELLA CAPACITA' DI REMUNERARE IL CAPITALE

I tre equilibri aziendali

- EQUILIBRIO FINANZIARIO

STRUTTURA PER SCADENZE $(P_n + C.Terzi) / Imm.$

- EQUILIBRIO PATRIMONIALE

STRUTTURA PER FONTE (LEVERAGE) $C.Terzi / P_n$

- EQUILIBRIO ECONOMICO

COPERTURA O.F. (COVERAGE – $O.F. / MOL$)

Rating andamentale

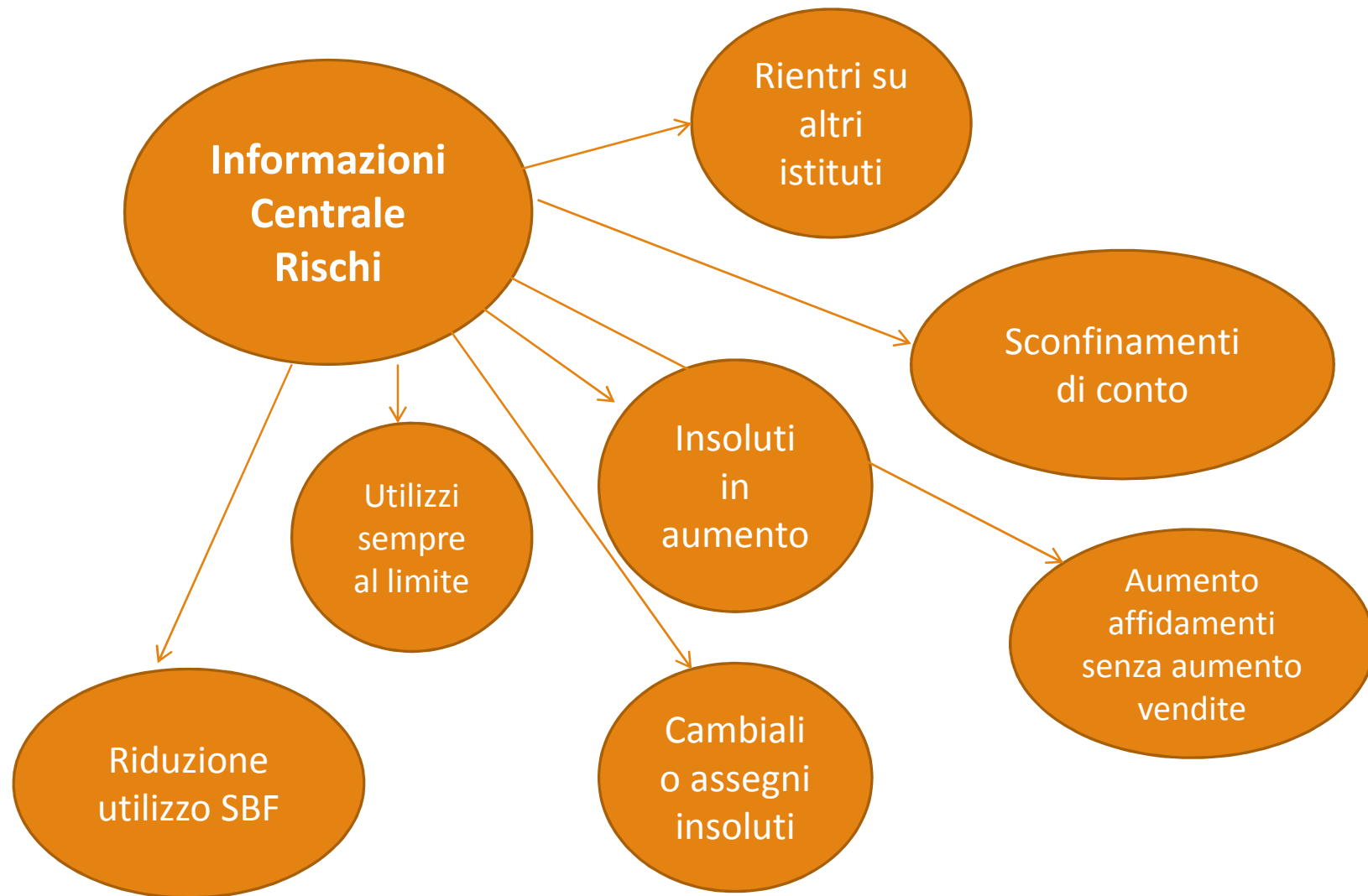
Tipologia di Rating

Rating Qualitativo

Rating di Bilancio

Rating Andamentale

Il controllo andamentale della posizione affidata



Implicazione nella gestione degli affidamenti e nella richiesta di credito

Individuazione delle concessioni

Par. 173 e 174 ITS (ITA)

Un cambiamento che riguardi i rimborsi effettuati mediante escussione delle garanzie collaterali deve essere trattato come una misura di tolleranza quando il cambiamento costituisce una concessione.

C'è presunzione inconfutabile [rebuttable presumption n.d.r.] che una misura di tolleranza sia stata concessa quando:

1. Il contratto modificato era totale o parzialmente in ritardo di oltre 30 giorni (senza essere deteriorato) almeno una volta durante i tre mesi precedenti alla modificazione o che sarebbe in ritardo di oltre 30 giorni, completamente o parzialmente, senza modificazione;
2. Simultaneamente o in prossimità di concessione addizionale di **credito** da parte dell'istituto, il debitore abbia effettuato dei pagamenti in conto capitale o di interessi con riferimento ad un altro contratto con l'istituto che era completamente o parzialmente in ritardo di 30 giorni almeno

Individuazione delle concessioni

- L'istituto approva l'impiego di clausole implicite di tolleranza nei confronti di debitori in ritardo di 30 giorni o debitori che sarebbero in ritardo di 30 giorni senza l'esercizio di tali clausole
- Sono da escludere, pertanto, dalla definizione di credito forborne le rinegoziazioni effettuate per ragioni/prassi commerciali.

Ammontare dello scaduto

- È ammessa la **compensazione** fra posizioni scadute e gli sconfini esistenti su alcune linee di credito con i margini disponibili esistenti su altre linee di credito in capo allo stesso debitore:
- La compensazione è giornaliera
- E' scaduto ciò che alla data di riferimento della segnalazione è $\geq 5\%$ di:
 - a) Media delle quote scadute e/o sconfinanti sull'intera esposizione rilevata su base giornaliera nell'ultimo trimestre
 - b) Quota scaduta e/o sconfinante sull'intera esposizione riferita alla data di riferimento della segnalazione

Approccio per il debitore

- **Carattere continuativo dello scaduto:**
 - Nei rimborsi rateali occorre fare riferimento alla rata non pagata che presenta il ritardo di pagamento maggiore. L'imputazione dei pagamenti segue l'art. 1193 del c.c. salvo pattuizioni contrattuali diverse
 - Nel caso in cui ad un debitore facciano capo più esposizioni scadute e/o sconfinanti da oltre 90 giorni occorre considerare il ritardo più elevato
 - Nelle aperture di credito in conto corrente «a revoca» in cui il limite di fido è stato superato (anche per effetto della capitalizzazione degli interessi), il calcolo dei giorni di sconfinamento inizia a partire dalla prima data di mancato pagamento degli interessi che genera lo sconfinamento, oppure dalla data della prima richiesta di rientro del capitale (in base a quale delle due si verifica prima)

Approccio per il debitore

- Per le esposizioni classificate nei portafogli prudenziali «amministrazioni centrali o banche centrali», «amministrazioni regionali o enti territoriali» ed «enti pubblici», il carattere continuativo dello scaduto si interrompe nel momento in cui il debitore effettua il pagamento per una delle posizioni scadute e/o sconfinanti da oltre 90 giorni, o in presenza di provvedimenti legislativi volti a determinare un temporaneo impedimento alla riscossione dei crediti nei confronti dell'amministrazione debitrice e fino a che tali provvedimenti rimangono efficaci. In questi casi l'esposizione si considera scaduta non deteriorata.
- Se successivamente si formassero nuove esposizioni scadute e/o sconfinanti deteriorate, allora il conteggio della soglia di rilevanza del 5% dovrà essere effettuato considerando anche le esposizioni scadute non deteriorate. In caso di superamento della soglia del 5% tutte le esposizioni sono da considerare come scadute e/o sconfinanti deteriorate.

(Banca d'Italia – circ. n. 272/08 7° aggt.to – Qualità del credito)

Approccio per il debitore

- Nel caso di operazioni «Pro soluto» per ciascun debitore ceduto occorre fare riferimento alla fattura che presenta ritardo maggiore;
- Nel caso di accordi commerciali fra cedente e debitori ceduti che consentano maggiore flessibilità nelle date di pagamento, è necessario considerare la data riconosciuta al debitore per il pagamento purché la banca segnalante abbia formale conoscenza di tali accordi;
- In caso di ritardi dovuti a contestazioni nelle forniture, la continuità dello scaduto si interrompe sino a conclusione delle stesse. Se si risolvono a sfavore del debitore ceduto, il conteggio dello scaduto decorre a partire dalla date originarie delle esposizioni;
- Gli anticipi erogati a fronte di crediti futuri seguono le regole generali degli scaduti

Esempi di concessioni

Sulla base di tale definizione, ove ricorra la condizione di **difficoltà finanziaria del debitore**, possono essere considerate come misure di Forbearance ad esempio le seguenti operazioni:

- rimodulazione del piano di ammortamento di finanziamenti a medio-lungo termine verso clienti privati e imprese;
- rimodulazione del piano finanziario su prestiti personali e finalizzati;
- allungamento della durata di mutui ipotecari erogati a clienti privati e imprese;
- allungamento della durata di mutui chirografari a imprese;
- allungamento del periodo di preammortamento;
- allungamento del piano finanziario tramite accodamento rate;

Esempi di concessioni

- rinegoziazione contrattuale conseguente a rottura di covenant finanziari;
- trasformazione delle modalità di rimborso da rateale a bullet
- operazioni di consolidamento delle esposizioni per clienti privati non rinegoziabili;
- linee di credito a breve termine e/o forme tecniche specificamente individuate all'interno della linea di credito oggetto di consolidamento/piano di rientro;
- estinzione anticipata con assorbimento della quota scaduta e proroga delle scadenze;
- pratiche di rifinanziamento che, senza erogazione di nuova finanza, permettono al debitore di riscadenziare il rimborso



Difficoltà finanziaria

ATTENZIONE!!!

La valutazione è basata sul cliente, deve prescindere dall'esistenza delle garanzie e dall'escussione delle stesse!!!

Ciò è coerente con il criterio di **soggettività** della definizione EBA e con la linea adottata dalla Banca d'Italia.

Mancanza di rate scadute

Incapacità di adempiere integralmente ai propri obblighi **a prescindere dalla presenza di garanzie!!!!**

Qualità del credito: le inadempienze probabili (circ. 272)

«Inadempienze probabili (“unlikely to pay”):

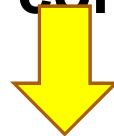
- la classificazione in tale categoria è, innanzitutto, il risultato del giudizio della banca circa l'improbabilità che, senza il ricorso ad azioni quali l'escussione delle garanzie, il debitore adempia integralmente (in linea capitale e/o interessi) alle sue obbligazioni creditizie.
- Tale valutazione **va operata in maniera indipendente dalla presenza di eventuali importi (o rate) scaduti e non pagati.**

probabile e status di difficoltà finanziaria

Lo stato di valutazione di **inadempienza probabile**,

ma anche la necessità della valutazione dello **status di difficoltà finanziaria** ai fini della possibile forbearance a seguito di concessioni

Implicano un'indipendenza da soglie e parametri quantitative individuati con un monitoraggio classico andamentale a consuntivo



Rafforzare una valutazione di tipo prospettico

Impatto sulla valutazione del credito

Obiettivi di una
concessione



Sanare in via definitiva le difficoltà del cliente

Prevenire lo stato di default

Impatto sulla valutazione del credito

Pertanto, le rinegoziazioni o i rifinanziamenti in caso di clienti in difficoltà finanziaria o già forborne dovrebbero rispondere a una politica creditizia e che individui come valutare **le reali prospettive** del debitore al fine di evitare che le concessioni si rivelino inefficaci e/o inefficienti

Gestione del forbereance



Forbearance non performing: categoria nella quale l'esposizione deve permanere almeno 1 anno **Cure period**, al termine del quale può abbandonare (a parità di condizioni) lo status di non performing ed entrare nel probation period

Forbearance performing: L'identificazione di un credito forborne comporta anche l'avvio di una attività di monitoraggio, con frequenza almeno trimestrale, volta a verificare il decorso **di un intervallo temporale 24 mesi (c.d. "probation period") oltre il quale, ove** rispettate tutte le condizioni di uscita, è prevista la possibilità di eliminare etichetta di forborne

Esempio uscita Forborne Performing (in assenza di anomalie)

Esempio

Caso 1



24 mesi



▪ Termine dell'attributo Forborne

▪ Perfezionamento di una linea **Forborne Performing**

▪ Verifica giornaliera nel **Probation Period**:

- ✓ Assenza **Past due 30 gg** sulla linea
- ✓ Assenza **Re-forborne** sulla linea
- ✓ Permanenza **Bonis controparte**
- ✓ Assenza **Passaggio a sofferenza della controparte**

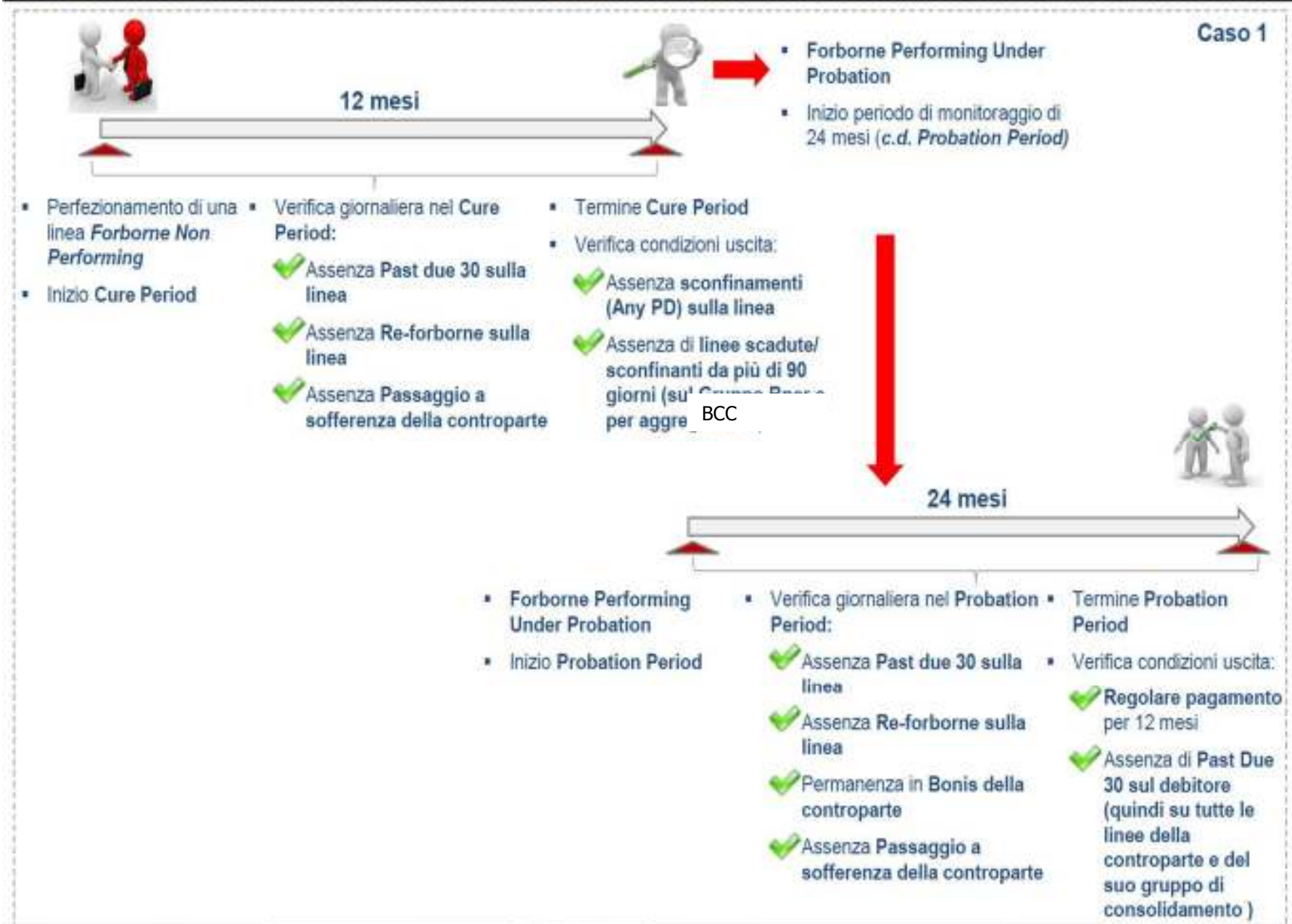
▪ Al termine del **Probation Period** si verificano le condizioni di uscita:

- ✓ **Regolare pagamento 12 mesi**
- ✓ Assenza di **Past Due 30** sul debitore (quindi su tutte le linee della controparte e del suo gruppo di consolidamento)

Esempi di mancata uscita da Forborne Performing



Esempio uscita Forborne Non Performing (in assenza di anomalie)



Esempio di permanenza Forborne Non Performing

Caso 2



12 mesi



- Perfezionamento di una linea *Forborne Non Performing*
- Inizio Cure Period
- Riavvio Cure Period per ulteriori 12 mesi
- Verifica giornaliera nel Cure Period:
 - ✗ Assenza Past due 30 sulla linea
 - ✓ Assenza Re-forborne sulla linea
 - ✓ Assenza Passaggio a sofferenza della controparte



Caso 3



12 mesi

3 mesi

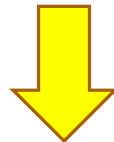


- Perfezionamento di una linea *Forborne Non Performing*
- Inizio Cure Period
- Termine Cure Period
- Verifica giornaliera nel Cure Period:
 - ✓ Assenza Past due 30 sulla linea
 - ✓ Assenza Re-forborne sulla linea
 - ✓ Assenza Passaggio a sofferenza della controparte
- Verifica condizioni uscita:
 - ✗ Assenza sconfinamenti (Any PD) sulla linea
 - ✓ Assenza di linee scadute/ sconfinanti da più di 90 giorni (su **BCC** e per aggregato **CK**)
- Proroga 3 mesi Cure Period



Analisi delle condizioni di uscita: cure periode e probation period

- ❖ Le posizioni forborne non performing e quelle del probation period che escono dal cure period, impongono un controllo continuo sugli scaduti, con la soglia **dei 30 giorni di scaduto** che assume rilevanza per tutte le linee di credito facenti capo al debitore (e non solo quella oggetto di forborne).



- **Ulteriore Stretta sugli utilizzi delle linee di credito a breve?**
- **Valutare il fabbisogno a breve dell'impresa tenendo conto :**
 - 1. di quanto già accordato a sistema**
 - 2. del fabbisogno corrente prospettico**
 - 3. dei picchi di utilizzo e non degli utilizzi medi**

Forborne Exposures: Potenziali effetti sul provisioning

Ai fini del *provisioning* (*accantonamento sul credito*), gli effetti dell'introduzione del concetto di *forborne exposures* possono essere diversi in relazione a

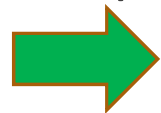


Banche senza rating interni, caso delle BCC.

Banche con rating interni.



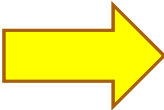
calcolano già il *provisioning* basandosi su PD individuali della controparte), indipendentemente dalla concessione di misure di forbereance



EFFETTO LIMITATO

Banche senza Rating interno

Forbearance e Provisioning complessivo

- Per posizioni **non performing** cui vengono concesse misure di forbearance è presumibile ipotizzare un provisioning migliore rispetto alle altre posizioni non performing,
- Le regole di monitoraggio del probation period comportano passaggi automatici da bonis a non performing che si rifletterà in un sicuro aumento delle rettifiche.
- La **forborne exposures nell'ambito dei crediti in bonis** comporterà anch'esso un probabile aumento delle rettifiche legate all'impairment collettivo  **il pricing per il cliente potrebbe aumentare**

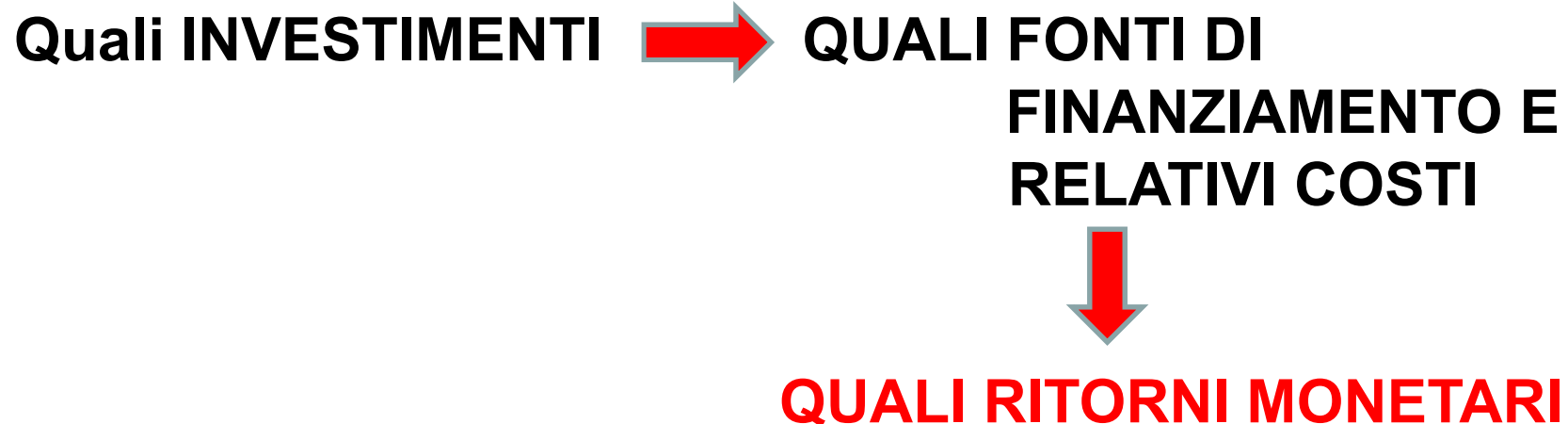
- La Pianificazione Finanziaria come leva strategica per il ricorso al credito.

Competitivita'-Finanza

**ASPETTI
DIREZIONALI**

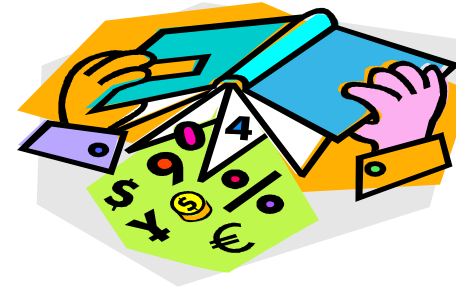


In un ciclo recessivo in cui il denaro è risorsa scarsa,
ogni strategia competitiva deve valutare **E MISURARE
ATTENTAMENTE** :



Competitivita'-Finanza

ASPETTI AMMINISTRATIVI

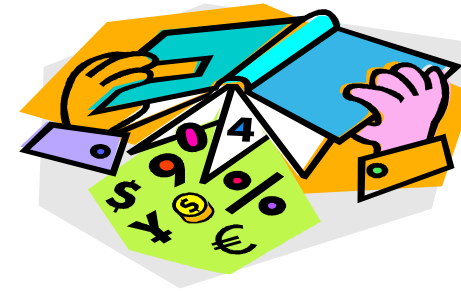


Cambiano

- 1) *Il modello del processo amministrativo: non più di consuntivazione ma di previsione e di indirizzo della strategia aziendale***
- 2) *Le competenze dei referenti della direzione***

Competitivita'-Finanza

**ASPETTI
AMMINISTRATIVI**



IL NUOVO MODELLO DI CONTROLLO DIREZIONALE

Saper quantificare, simulare, e prevedere *in ottica monetaria* la dinamica gestionale dell'impresa tutte le volte che i fattori critici esterni costringono alla modifica degli obiettivi di risultato (*what if analysis*).

Implementare un sistema di controllo che si origini

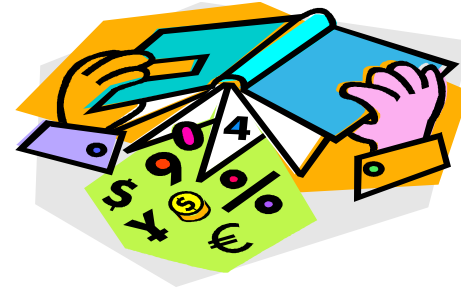
- dalla prospettiva dei clienti**

- dalla criticità dei processi gestionali interni**

e si sintetizzi nella conoscenza e nel controllo dei parametri finanziari *decisivi per misurare il valore dell'azienda*

Competitivita'-Finanza

ASPETTI AMMINISTRATIVI



LE NUOVE COMPETENZE:

**OLTRE LA DINAMICA E LE PROBLEMATICHE
FISCALI**

OLTRE LA LOGICA COSTI -RICAVI

La pianificazione aziendale ed il rating

| Attività | Strumenti |
|--|--------------------------------|
| Pianificazione Societaria | Piano Strategico |
| Pianificazione Strategica | Piano Strategico |
| Pianificazione Commerciale | Budget delle Vendite |
| Pianificazione dei Costi | Budget dei Costi |
| Pianificazione degli Investimenti | Budget degli Investimenti |
| Pianificazione Finanziaria a medio e lungo termine | Piani Finanziari |
| Pianificazione Finanziaria a Breve | Budget di Cassa e di Tesoreria |

La pianificazione aziendale ed il rating

| Attività | Strumenti | Tipologia di Rating |
|--|--------------------------------|----------------------------------|
| Pianificazione Societaria | Piano Strategico | Rating Qualitativo e di Bilancio |
| Pianificazione Strategica | Piano Strategico | Rating Qualitativo |
| Pianificazione Commerciale | Budget delle Vendite | Rating Qualitativo e di Bilancio |
| Pianificazione dei Costi | Budget dei Costi | Rating di Bilancio |
| Pianificazione degli Investimenti | Budget degli Investimenti | Rating di Bilancio |
| Pianificazione Finanziaria a medio e lungo termine | Piani Finanziari | Rating di Bilancio |
| Pianificazione Finanziaria a Breve | Budget di Cassa e di Tesoreria | Rating Andamentale e Cierre |

La gestione di tesoreria ed il rating

All'interno della *gestione finanziaria*

Svolge un ruolo «chiave» la

LA PIANIFICAZIONE A BREVE TERMINE

Che ha nella

GESTIONE DI TESORERIA

La parte operativa di maggior significatività

E che genera un impatto rilevante nel

ratings delle pmi

La gestione di tesoreria ed il rating

Alcune regole da rispettare:

- ❑ ***evitare assolutamente gli sconfinamenti specialmente sulle forme tecniche:***
 - ***revoca***
 - ***scadenza***

- ❑ ***conoscere e curare con molta attenzione la CIERRE***

- ❑ ***effettuare delle scelte finanziarie a sostegno delle politiche di sviluppo che permettano di conservare nel tempo una adeguata RISERVA DI LIQUIDITA'***

Gestione finanziaria e rating

STRUMENTI EVOLUTI DI

GESTIONE FINANZIARIA

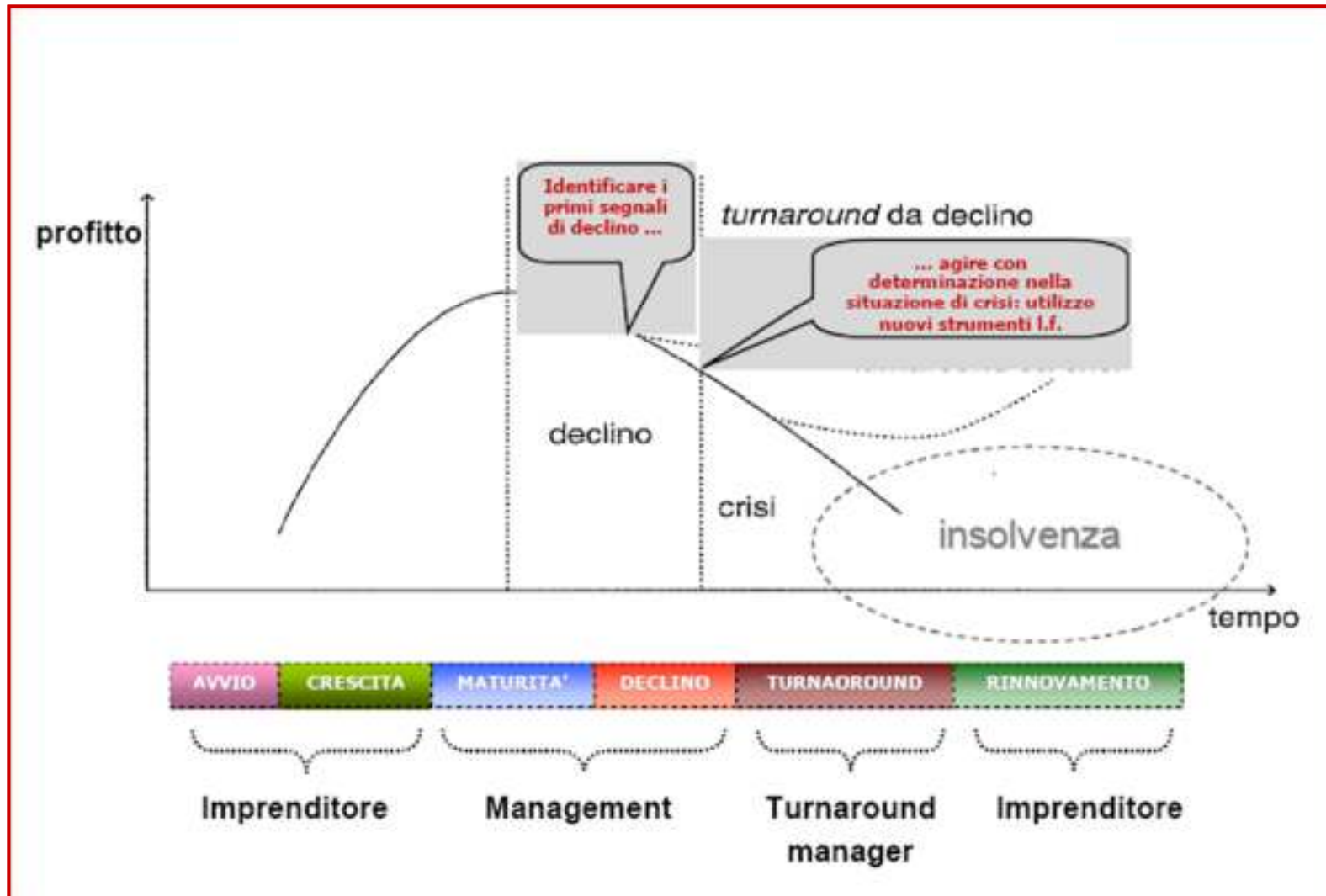
SONO il

CONTROLLO DI GESTIONE FINANZIARIO

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

I segnali di crisi dell'impresa individuabili dalla Banca

Il percorso di crisi



Il percorso di crisi



Il percorso di crisi

STADI DELLA CRISI



Il percorso di crisi e la Banca

STADI DELLA CRISI



Crisi dell'impresa: le cause esterne del declino e della crisi

Cause esterne

Motivi Macro economici

Carenza del
sistema paese

Sfavorevole
legislazione di settore

Debolezza
mercati
Recessione

Inadeguatezza
sistema
finanziario

Eventi catastrofici

Guerra, terrorismo
(11 settembre per le
compagnie aeree)

Disastri ecologici
(Cernobyl per industria
nucleare)

Dinamiche e settoriali

Aumento intensità
concorrenza

Affievolimento
barriere
all'entrata

Calo della
domanda

Sostituzione
prodotti

Overcapacity

Crisi dell'impresa: le cause interne del declino e della crisi

Cause interne

Cause strategiche

Errori nella formulazione del **mix di investimenti**; entrata in **nuovi business senza competenze** e vocazioni necessarie; avvio di **fasi di sviluppo non adeguatamente finanziate** o sufficientemente pianificate, **carenze nell'innovazione**, incapacità a programmare

Posizionamento competitivo e decadimento prodotti

Errori nella **scelta dei mercati o segmenti** da servire; caduta di immagine del **brand**; errori nella composizione del mix di prodotti, **carenza nell'apparato distributivo**, il **prodotto** non regge la concorrenza perché **poco innovativo**

Inefficienza

L'impresa opera a **costi** maggiori rispetto ai competitor. L'inefficienza opera in **senso lato** e per tutte le aree e le funzioni aziendali (v. altre slides)

Crisi dimensionale

L'azienda ha **eccessi dimensionali**, cioè di potenzialità organizzative e di capacità produttive, a seguito di cali della domanda o per errori del management: l' **eccessiva capacità produttiva** genera costi fissi che non possono essere recuperati in quanto non adattabili nel b.t.

Crisi dell'impresa: le cause interne del declino e della crisi

Cause interne

Squilibrio patrimoniale finanziario

Squilibrio finanziario: **eccessivo leverage**, mancanza di **correlazione temporale** fra fonti ed impieghi, insufficienza della riserva di liquidità, ritardi nelle scadenze di pagamento. Si generano maggiori OF che concorrono alla crescita delle perdite.

Squilibrio patrimoniale: scarsa patrimonializzazione, che riduce il tempo di risposta per intraprendere azioni correttive.

Overtrading

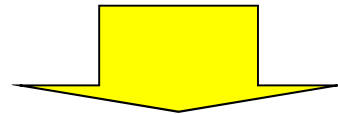
E' la **crescita eccessiva**, non adeguatamente pianificata e non supportata da sufficienti risorse

Crisi dell'impresa Sintomi di crisi e bilancio

L'analisi del bilancio: strumento indispensabile

MA

- **Sfasatura temporale** : è un "*late indicator*" dell'emergere di una crisi.
- **Window dressing**: i dati esaminati potrebbero non essere sufficientemente "attendibili".



Analisi per flussi (rendiconto finanziario)

Analisi prospettica (bilancio proforma – budget di tesoreria – piano finanziario).

COME COSTRUIRLI? COME TESTARLI?

Crisi dell'impresa – Sintomi di crisi e bilancio



Crisi dell'impresa – Sintomi di crisi e bilancio

| Indice | Significato | Valori di attenzione: monitoraggio | Valori critici: turnaround |
|---|--|--|---|
| Trend Ricavi | Misura l'incremento dei ricavi rispetto alla media di periodo | <ul style="list-style-type: none"> ● Contrazione rispetto media periodo 10%-15% | <ul style="list-style-type: none"> ● Contrazione rispetto media periodo > 20% |
| Ebitda ratio (Ebitda/Ricavi), ROS (Return on Sales) Rapporto Ebit/OF | Misurano la redditività della gestione corrente e della gestione operativa | <ul style="list-style-type: none"> ● In riduzione rispetto agli anni precedenti; ● Ebitda: Valore inferiore al 10% sul fatturato ● Ebit/Of inferiore o uguale a 2 | <ul style="list-style-type: none"> ● Un valore negativo dell'Ebitda ratio ● Ebit/Of negativo oppure molto vicino ad 1 |
| Trend CCNO | Misura il fabbisogno finanziario che deriva dalla gestione operativa (magazzino, clienti, fornitori) | <ul style="list-style-type: none"> ● Sempre quando in crescita ● Attenzione alla diminuzione se dovuta a crescita importante fornitori ed altri debiti di gestione | <ul style="list-style-type: none"> ● Non esiste un benchmark , è fra l'altro molto "volatile" ● Attenzione alla CRESCITA o alla diminuzione dovuta a cause particolari tipo CRESCITA DEBITI VERSO ERARIO E INPS |
| Trend PFN Anche in rapporto all'EBITDA | Misura il livello di indebitamento aziendale e rapportato all'EBITDA | <ul style="list-style-type: none"> ● PFN superiore al 30% del fatturato ● PFN/EBITDA | <ul style="list-style-type: none"> ● PFN superiore al 50% del fatturato ● PFN/EBITDA superiore |

Crisi dell'impresa – Sintomi di crisi e bilancio

I principali indicatori monitorati

| Indice | Significato | Valori di attenzione: monitoraggio | Valori critici: turnaround |
|--|--|---------------------------------------|---|
| PFN/PN (PFN/CI) LEVERAGE | Misura l'utilizzo del debito rispetto al patrimonio | ● Compreso tra 1 e 3 | ● Maggiore di 3 |
| Copertura Immobilizzazioni (PN+PFN ml / CF) | Misura con quali forme tecniche è stato finanziato il capitale fisso, indirettamente la RISERVA DI LIQUIDITA' | ● Maggiore del 100% | ● Dipende il livello di investimenti fissi, in generale inferiore al 50% |
| OF / Ricavi | E' un indicatore di peso del debito | ● Superiore 2- 2,5% | ● Valori intorno al 5% |



Crisi dell'impresa – Sintomi di crisi e bilancio I principali indicatori monitorati

- ❖ Fatturato in calo o troppo volatile
- ❖ Ros modesto e in calo
- ❖ Circolante in crescita (magazzino in particolare)
- ❖ Rotazione in calo
- ❖ Roi in calo
- ❖ Debiti finanziari, soprattutto a breve termine, in crescita
- ❖ Capitale netto in riduzione
- ❖ Leverage in crescita
- ❖ Squilibrio struttura per scadenze
- ❖ Liquidità anomala (*troppo bassa o eccessiva quella «contabile»*)
- ❖ Oneri finanziari in crescita



Saltano tutti gli indici di efficienza finanziaria

Crisi dell'impresa Sintomi di squilibrio

- **Quando aumenta il rischio per la banca?**
- **Ci sono casi in cui l'impresa ha difficoltà ma la banca può continuare a finanziare?**
- **La capacità di produrre flussi di cassa è un fattore da considerare o lo posso considerare meno influente ?**

**La generazione di cash flow
come parametro decisivo per la
solvibilità**

Mancanza di liquidità: effetto comune per tutte le crisi

- Nessuna azienda fallisce solo per scarse vendite o per scarsa marginalità ...

i Fallimenti avvengono SOLO per mancanza di liquidità !



- Aziende inefficienti, che producono perdite ma che generano cassa, sopravviveranno sempre ad aziende ben gestite, ma che non riescono a generare liquidità

la ricerca della cause che impediscono all'azienda di generare liquidità rappresenta il lavoro più importante da svolgere per comprendere le cause di crisi e/o prevenire le situazioni di illiquidità / insolvenza.

Creazione del valore in un impresa

L'impresa crea valore per gli azionisti
solo se genera
flussi di cassa

Creazione del valore in un impresa

**Il vero OBIETTIVO della gestione azienda
non è solo**

- l'EBITDA**
- FATTURATO**

ma attraverso questi occorre generare

CASH FLOW

l'Ebitda ed il Free Cash flow

L'EBITDA E' UN RISULTATO *CONTABILE*

IL CASH FLOW E' UN RISULTATO *MONETARIO*

Nel mondo anglosassone si usa dire:

Ebitda is vanity

CASH IS KING

Cash Flow di Gestione Corrente

MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)

- + variazione negativa capitale circolante netto operativo
oppure
- variazione positiva capitale circolante netto operativo

= FLUSSO DI CASSA GESTIONE CORRENTE

Es. di 1 impresa con utili che distrugge liquidità

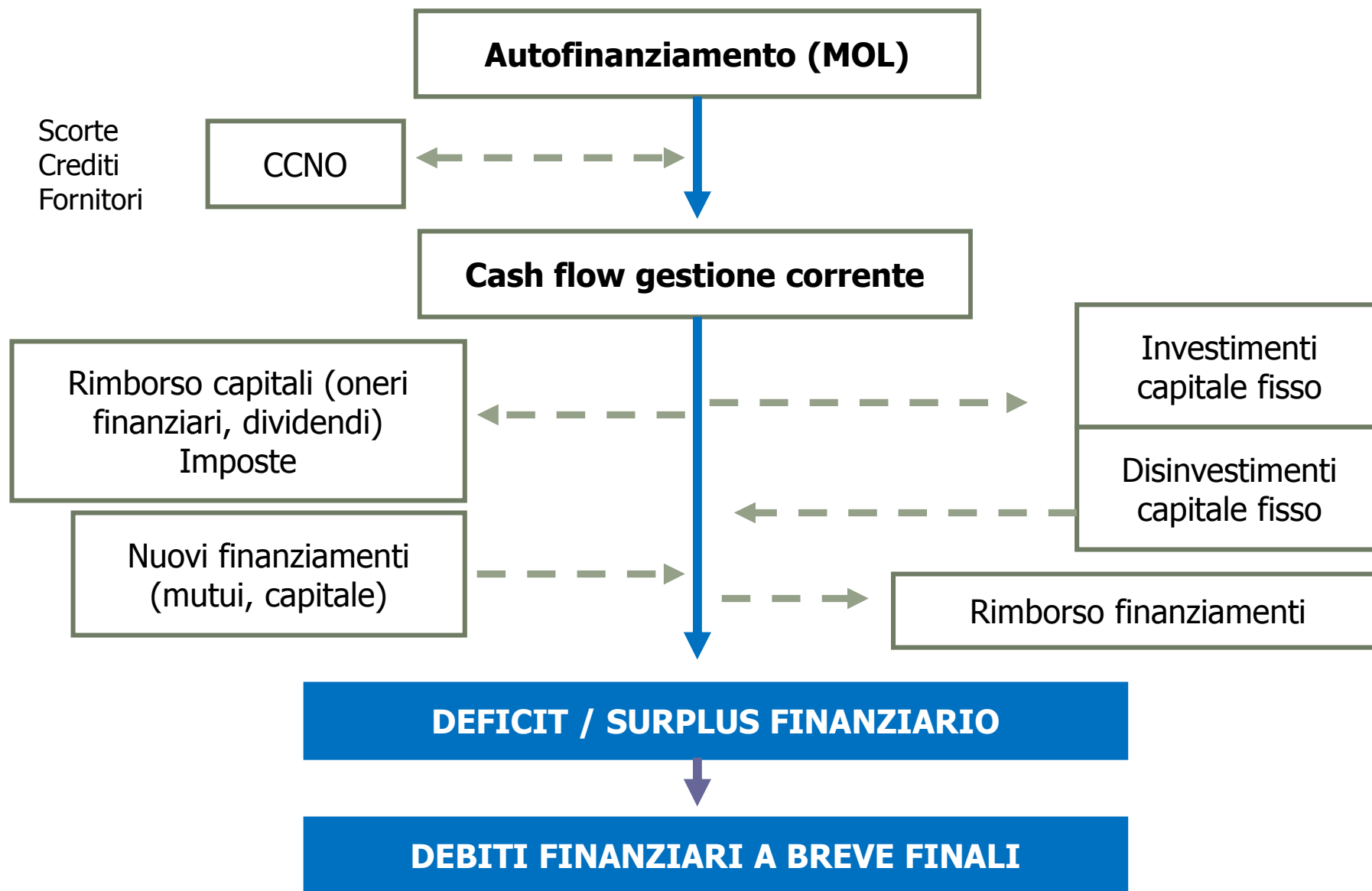
2014
2013

| | | |
|--|-------------------|------------------|
| RICAVI DI GESTIONE | 10.430.359 | 4.355.264 |
| RICAVI DALLE VENDITE | 10.397.784 | 4.354.906 |
| | 10.397.784 | 4.354.906 |
| ALTRI RICAVI E PROVENTI | 32.575 | 358 |
| | 32.575 | 358 |
| COSTI DI GESTIONE | 9.883.943 | 4.135.883 |
| MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA) | 647.871 | 281.708 |
| MARGINE OPERATIVO NETTO (EBIT) | 546.416 | 219.381 |
| ONERI FINANZIARI | 208.524 | 68.887 |
| | 208.524 | 68.887 |
| PROVENTI FINANZIARI | 2.618 | 3.279 |
| | 2.618 | 3.279 |
| UTILE DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (EBT) | 340.511 | 153.773 |
| IMPOSTE DELL'ESERCIZIO | 162.110 | 62.227 |
| | 162.110 | 62.227 |
| RISULTATO DI BILANCIO | 177.880 | 91.546 |

RENDICONTO FINANZIARIO

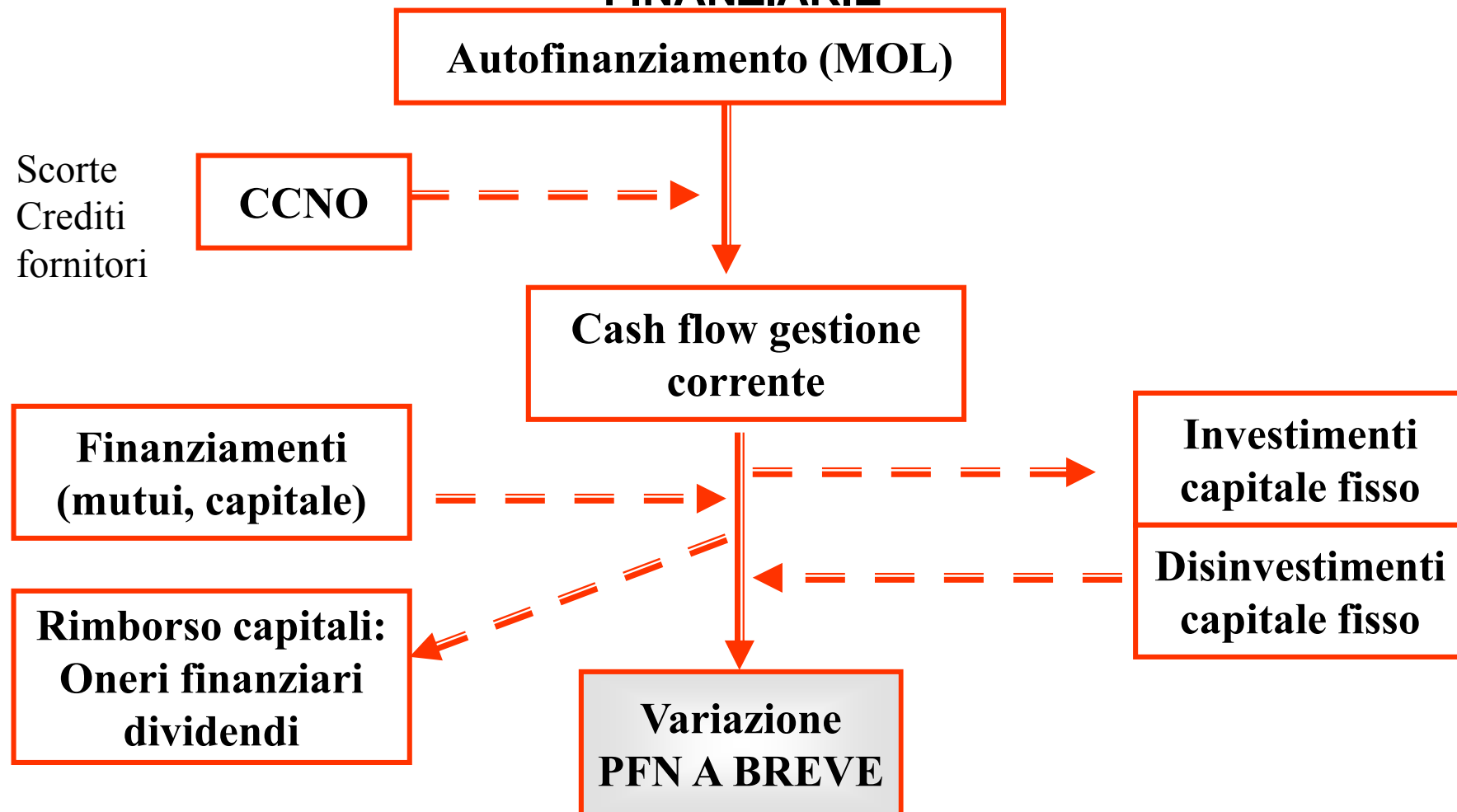
| | 2014 | 2013 |
|--|---------------------|----------------------|
| MARGINE OPERATIVO LORDO | 647.870,68 | 281.707,87 |
| VARIAZIONE CCN | 358.805,91 | 2.463.616,04 |
| CASH FLOW GESTIONALE | 289.064,77 | -2.181.908,17 |
| VARIAZIONE INVESTIMENTI FISSI | 305.945,65 | 178.381,97 |
| VARIAZIONE INVESTIMENTI EXTRA-GEST. | - | - |
| ONERI FINANZIARI | 205.905,24 | 65.608,82 |
| ONERI TRIBUTARI | 162.110,00 | 62.227,00 |
| ONERI (PROVENTI) EXTRA-GESTIONE | 520,26 | - |
| DIMINUZIONE CAPITALE PROPRIO | 88.931,56 | - |
| DIMINUZIONE DEBITI FINANZ. A MEDIO-LUNGO | 31.814,56 | - |
| IMPIEGHI EXTRA GESTIONE CORRENTE | 795.227,27 | 306.217,79 |
| FABBISOGNO (+) O LIQUIDITA' (-) | 506.162,50 | 2.488.125,96 |
| AUMENTI CAPITALE PROPRIO | - | 107.164,09 |
| AUMENTO DEBITI FINANZIARI A MEDIO - LUNGO | - | 1.565.328,28 |
| VARIAZIONE FONTI DI FINANZIAMENTO STABILI | - | 1.672.492,37 |
| VARIAZIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE | 506.162,50 | 815.633,59 |
| FREE CASH FLOW SERVIZIO DEBITO | - 268.442,70 | -2.422.517,14 |

Il processo di programmazione finanziaria



il Rendiconto finanziario diventa budget

**Obiettivo: CAMBIANO GLI OBIETTIVI DEL BUDGET
ALLE VARIABILI ECONOMICHE VENGONO AGGIUNTE VARIABILI
FINANZIARIE**



Il risultato del processo di programmazione finanziaria

Cash Flow gestione corrente

- Investimenti in attività fisse
- + Disinvestimenti

= Cash flow dopo la gestione degli investimenti

- Pagamento di dividendi
- Pagamento dei debiti tributari

= Cash flow ante gestione finanziaria

- Rimborso finanziamenti a medio/lungo termine
- + Nuovi finanziamenti a M/L
- + Aumenti di Capitale Sociale

= Deficit/surplus finanziario a breve termine



Debito finanziario a breve finale



Oneri finanziari

Il risultato del processo di programmazione finanziaria

il BILANCIO PRO FORMA

Chiusura Conto Economico

MOL

- Ammortamenti
- Oneri finanziari (sul debito a medio/lungo e sul debito a breve)

= Utile ante imposte

- Imposte

= Utile netto

Chiusura Stato Patrimoniale

Attivo

- Immobilizzazioni nette
- Magazzino
- Crediti verso clienti
- Cassa

Passivo

- Patrimonio netto
- TFR
- Debiti tributari
- Debiti finanziari
- Debiti verso fornitori

La creazione di Valore

Il grado di autonomia finanziaria è misurato dal Free Cash Flow

CASH FLOW GESTIONE CORRENTE

**- impegni finanziari inderogabili (es. canoni leasing, rata mutuo,
investimenti di manutenzione, ecc..)**

= FREE CASH FLOW



*Importo delle risorse finanziarie di cui l'organo amministrativo
può liberamente disporre (per investimenti di ampliamento,
ristrutturazioni, ecc...)*

Processo di costruzione di budget finanziario

Il budget finanziario – un esempio

| impresa produzione mollette di plastica e posateria e piatti in materbi | | | |
|---|--------------|-------------------------------|-------|
| | | Anno base di riferimento | |
| STATO PATRIMONIALE BASE | | 2013 | |
| ATTIVITA' | | PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO | |
| Attività Immobilizzate | | | % |
| Attività materiali e immat. Nette | 295 | | |
| Attività finanziarie | 4 | | |
| Altre attività immobilizzate | | | |
| Att. Immobilizzate totali | 299 | | 11,3% |
| Attività correnti | | | % |
| Cassa e att. Liquide | 29 | | |
| Crediti verso clienti | 1.493 | | |
| Magazzino | 703 | | |
| Altre attività correnti | 131 | | |
| Att. Correnti totali | 2.357 | | 88,7% |
| TOTALE ATTIVITA' | 2.656 | | 100% |
| Patrimonio Netto | | | % |
| Capitale sociale | 100 | | |
| Riserve | 400 | | |
| Risultato d'esercizio | 117 | | |
| Patrimonio netto tot. | 617 | | 23,2% |
| Passività a medio/lungo t. | | | % |
| Debiti finanziari a M.L./T | 284 | | |
| Fondo TFR | 390 | | |
| Altri debiti a M.L./T. | | | |
| Passività a M/L tot. | 674 | | 25,4% |
| Passività correnti | | | % |
| Debiti finanziari a B/T | 688 | | |
| Debiti verso fornitori | 341 | | |
| Debiti tributari | 163 | | |
| Altre passività correnti | 173 | | |
| Passività corr. Totali | 1.365 | | 51,4% |
| TOTALE PASSIVITA' E NETTO | 2.656 | | 100% |

Il budget finanziario – un esempio

| CONTO ECONOMICO BASE | 2013 | % |
|--------------------------------------|--------------|----------|
| Ricavi di vendita | 4.376 | 100% |
| Altri ricavi operativi | - | 0,00% |
| Variazione delle rimanenze | 127 | 2,91% |
| Acquisti netti | 1.735 | 39,66% |
| Godimento beni di terzi | 114 | 2,60% |
| Servizi | 1.478 | 33,78% |
| Valore aggiunto | 922 | 21,06% |
| Costo del Lavoro | 492 | 11,24% |
| Accantonamento TFR | 29 | 0,67% |
| Margine operativo Lordo | 400 | 9,15% |
| Ammortamenti e Svalutazioni | 79 | 1,80% |
| Reddito operativo (M.O.N.) | 322 | 7,35% |
| Interessi passivi | 43 | 0,99% |
| Interessi attivi | 3 | 0,07% |
| Utile della gestione corrente | 281 | 6,43% |
| Ricavi (costi) straordinari | - 54 | -1,24% |
| Utile ante imposte | 227 | 5,19% |
| Imposte d'esercizio | 110 | 2,51% |
| UTILE NETTO | 117 | 2,68% |

Il budget finanziario – un esempio

impresa produzione mollette di plastica e posateria e piatti in materbi

Simulazione anno

2014

FASE 1 CONTO ECONOMICO DALLE VENDITE AL MOL

| | | | 2013 | |
|--------------------------------|--------------|---------------|-------------|----------------|
| Ricavi di vendita | 3.938 | 90,00% | 4376 | 100,00% |
| Altri ricavi operativi | 8 | 0,20% | 0 | 0,00% |
| Variazione delle rimanenze | 41 | | 127 | |
| Acquisti netti | 1.477 | 37,50% | 1735 | 39,66% |
| Godimento beni di terzi | 135 | 3,43% | 114 | 2,60% |
| Servizi | 1.467 | 37,25% | 1478 | 33,78% |
| Valore Aggiunto | 908 | 23,07% | 922 | 21,06% |
| Costo del Lavoro | 512 | 13,00% | 492 | 11,24% |
| Accantonamento TFR | 30 | 5,82% | 29 | 5,99% |
| Margine Operativo Lordo | 367 | 9,31% | 400 | 9,15% |

Il budget finanziario – un esempio

| FASE 2 PREVISIONE DEI FLUSSI FINANZIARI | | | | | |
|---|-------------|------|-------------------------|------------|------|
| MOL | | | | 367 | |
| Pagamenti di indennità TFR | | | | | |
| Variazioni del Fondo TFR | | | | 30 | |
| | 2013 | 2014 | | | |
| | | GG. | (Aumento) /Diminuzione | | 2013 |
| Rimanenze | 703 | 69 | 745 | -41 | 59 |
| Crediti vs. clienti | 1493 | 126 | 1360 | 133 | 125 |
| Altre attività correnti | 131 | 5 | 54 | 77 | 11 |
| Debiti vs. fornitori | 341 | 45 | 363 | 22 | 39 |
| Altre passività correnti | 173 | 23 | 185 | 13 | 20 |
| VARIAZIONE DEL C.C.N.C. | 1814 | | 1610 | 204 | |
| 1 Flusso monetario della gestione corrente | | | | 601 | |

Il budget finanziario – un esempio

| | | |
|----------|---|----------------------|
| 1 | Flusso monetario della gestione corrente | 601 |
| | Investimenti in immobilizzazioni | 500 |
| | Disinvestimenti - Val. di libro <input type="text"/> | Valore di mercato: |
| | (Investimenti -) / Disinvestimenti finanziari | |
| | Interessi attivi Tasso <input type="text"/> % | 0 |
| | Altri investimenti | <input type="text"/> |
| 2 | Flusso monetario dopo le decisioni di investimento | 101 |
| | Variazione altri debiti finanziari (+ / -) | <input type="text"/> |
| | Pagamento di dividendi | <input type="text"/> |
| | Pagamento di debiti tributari | 163 |
| | Anticipo imposte % Antic. <input type="text"/> 99 % | 19 |
| 3 | Flusso monetario ante scelte di finanziamento | -82 |
| | Servizio del debito a Medio / Lungo termine | |
| | Quota capitale | 228 |
| | Interessi | 30 |
| | Nuovi finanziamenti a Medio/Lungo termine | 492 |
| | Incrementi di Capitale Sociale | <input type="text"/> |
| 4 | Surplus/Deficit di tesoreria a breve termine | 152 |
| | Variazione cassa e altre att. Liq. | <input type="text"/> |
| 5 | Variazione nei debiti finanziari a breve termine | 152 |

Il budget finanziario – un esempio

FASE 3 PREVISIONE DEI DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE

| | | |
|---|---------------|-------------|
| Stock iniziale di debiti fin. a breve t. | | -688 |
| Variazione dei debiti finanziari a breve t. | | 152 |
| Stock finale di debiti fin. a breve t. | | -536 |
| Stock medio | | -612 |
| Tasso di interesse medio | 3,50 % | 4 |
| Interesse medio sui debiti fin. a b.t. | | -21 |
| Stock finale + interessi capitalizzati | | -558 |

Il budget finanziario – un esempio

| FASE 4 CONTO ECONOMICO DAL MOL AL RISULTATO D'ESERCIZIO | | | | 2013 | |
|--|-------------------------|------------|-------------|------------|--------------|
| MOL | | 367 | 0,09 | 400 | 9,15% |
| Ammortamenti (TASSO MEDIO ANNUO) | 12,00 % | 139 | 3,53 | 79 | 1,80% |
| Reddito Operativo | | 228 | 5,78 | 322 | 7,35% |
| Interessi passivi | | 51 | 1,31 | 43 | 0,99% |
| Interessi attivi | | 0 | 0,00 | 3 | 0,07% |
| Altri ricavi/costi | | 0 | 0,00 | -54 | -1,24% |
| Utile Ante imposte | | 176 | 4,48 | 227 | 5,19% |
| IRES | 35,00% | 62 | | | |
| IRAP | Aliquota 3,90% % | 30 | 0,76 | 110 | 2,51% |
| RISULTATO D'ESERCIZIO | | 85 | 2,15 | 117 | 2,68% |

Il budget finanziario – un esempio

| impresa produzione mollette di plastica e posateria e piatti in materbi | | | | |
|---|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Simulazione anno | | | 2014 | |
| CONTO ECONOMICO PRO - FORMA | | | | |
| 2013 | | | 2014 | |
| Ricavi di vendita | 4.376 | 100% | 3.938 | 100% |
| Altri ricavi operativi | - | 0,00% | 8 | 0,20% |
| Variazione delle rimanenze | 127 | 2,91% | 41 | 1,04% |
| Acquisti netti | 1.735 | 39,66% | 1.477 | 37,50% |
| Godimento beni di terzi | 114 | 2,60% | 135 | 3,43% |
| Servizi | 1.478 | 33,78% | 1.467 | 37,25% |
| Valore Aggiunto | 922 | 21,06% | 908 | 23,07% |
| Costo del Lavoro | 492 | 11,24% | 512 | 13,00% |
| Accantonamento TFR | 29 | 0,67% | 30 | 0,76% |
| Margine operativo Lordo | 400 | 9,15% | 367 | 9,31% |
| Ammortamenti | 79 | 1,80% | 139 | 3,53% |
| REDDITO OPERATIVO | 322 | 7,35% | 228 | 5,78% |
| Interessi passivi | 43 | 0,99% | 51 | 1,31% |
| Interessi attivi | 3 | 0,07% | - | 0,00% |
| Altri ricavi/costi | - 54 | -1,24% | - | 0,00% |
| Utile ante imposte | 227 | 5,19% | 176 | 4,48% |
| (+) Imposte d'esercizio (-credito d'imposta) | 110 | 2,51% | 92 | 2,33% |
| RISULTATO D'ESERCIZIO | 117 | 2,68% | 85 | 2,15% |

Il budget finanziario – un esempio

impresa produzione mollette di plastica e posateria e piatti in materbi

RENDICONTO FINANZIARIO

2014

| | | |
|-----------|---|-------------|
| 1 | Margine Operativo Lordo | 367 |
| 2 | Variazioni del Fondo TFR | 30 |
| 3 | (Aumento) Diminuzione del C.C.N.C. | 204 |
| | Rimanenze | -41 |
| | Crediti verso clienti | 133 |
| | Debiti verso fornitori | 22 |
| | Altre attività e passività correnti | 90 |
| A | FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (1+2+3) | 601 |
| 4 | Interessi attivi | 0 |
| 5 | Interessi passivi pagati | -51 |
| 6 | Imposte pagate | -182 |
| 7 | Pagamento di dividendi | 0 |
| B | FLUSSO DI CASSA TOTALE GEST. ECONOMICA (A+4+5+6) | -234 |
| 7 | Investimenti | -500 |
| 8 | Disinvestimenti | 0 |
| C | FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE INVESTIMENTI (7+8) | -500 |
| D | FABBISOGNO (-) ; SURPLUS (+) DI LIQUIDITA' | -133 |
| 9 | Variazione di debiti diversi a medio - lungo termine | 0 |
| 10 | Incrementi dei finanziamenti a medio/lungo termine | 492 |
| 11 | (Investimenti)/Disinvestimenti di attività finanziarie | 0 |
| 12 | Rimborso di finanziamenti a medio/lungo termine | -228 |
| 13 | Variazioni del Capitale Sociale | 0 |
| D | FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE FINANZIARIA (9:13) | 263 |
| E | VARIAZIONE FINANZIAMENTI A BREVE TERMINE | -130 |
| 14 | free cash flow | 139 |

Il budget finanziario – un esempio

impresa produzione mollette di plastica e posateria e piatti in materbi

SCHEMA INDICI

| | 2014 | 2013 |
|-----------------------------------|----------|----------|
| 1 FATTURATO | 3.938,36 | 4.375,95 |
| 2 CAPITALE INVESTITO NETTO | 1.589,27 | 1.806,85 |
| 3 TURNOVER | 2,48 | 2,42 |
| 4 CICLO MONETARIO | 150 | 144 |
| 5 durata magazzino | 69 | 59 |
| 6 durata crediti clienti | 126 | 125 |
| 7 durata debiti fornitori | 45 | 39 |
| 8 COEFF.COPERTURA IMMOBILIZZAZ. | 189,14% | 301,14% |
| 9 LEVERAGE (DEB.FIN./PATR. NETTO) | 1,57 | 1,57 |
| 10 ROE | 12,05% | 18,98% |
| 11 ROI | 12,61% | 20,23% |
| 12 REDDITO OPERATIVO/OF | 4,42 | 8,01 |
| 13 OF/MOL | 14,04% | 10,02% |
| 14 OF/FATTURATO | 1,31% | 0,92% |
| 15 DEBITI FINANZIARI/FATTURATO | 28,06% | 22,21% |
| 16 DEBITI FINANZIARI(PFN)/MOL | 3,01 | 2,43 |
| 17 PFN | 1.105,05 | 972,05 |