

## Il piano operativo ed il business plan

---

---



IMP\_Il piano operativo e il business plan\_20143012\_V02.pdf

*"Il presente documento è stato redatto da UniCredit SpA esclusivamente con finalità educative nell'ambito del Programma In-formati per la presentazione in aula dei relativi contenuti.*

*L'utilizzo ai fini educativi dello stesso deve essere effettuato esclusivamente da personale autorizzato da UniCredit.*

*Le informazioni contenute nel presente documento sono prodotte da fonti interne al Gruppo UniCredit se non diversamente indicato. Laddove tali informazioni includano dati disponibili al pubblico e/o provenienti da fonti esterne, sugli stessi UniCredit SpA non svolge alcuna verifica di veridicità, accuratezza e completezza e pertanto non fornisce alcuna garanzia e non si assume alcuna responsabilità circa l'attendibilità, la correttezza e l'attualità di detti dati.*

*Nessuna parte del documento può essere riprodotta, copiata, pubblicata o utilizzata senza il preventivo consenso scritto di UniCredit, salva la possibilità di farne copia per uso esclusivamente personale. In ogni caso è vietata la modifica, la riproduzione completa o parziale del documento e l'utilizzo al di fuori del contesto per cui è stato realizzato. I contenuti del presente documento – compresi loghi, marchi e altri segni distintivi -sono di proprietà di UniCredit, se non diversamente indicato, coperti da copyright e dalla normativa in materia di proprietà industriale."*

## Benvenuti in *In-formati*, il Programma di Educazione Bancaria e Finanziaria di UniCredit!

---



Il corso “...da una buona idea ad una buona Impresa!” si colloca all’interno del più ampio programma di educazione bancaria e finanziaria chiamato “*In-formati*” proposto gratuitamente da UniCredit in Italia a giovani, anziani, famiglie, imprese e non profit.

***In-formati* si propone di** promuovere nella popolazione italiana la diffusione di conoscenze bancarie e finanziarie per supportare i cittadini nella realizzazione quotidiana di **scelte economiche consapevoli e quindi sostenibili.**

In questo senso “*In-formati*” rappresenta per noi una sfida: la sfida di avvicinare sempre di più la Banca alla vita quotidiana dei cittadini, per renderli *In-formati*, affinché diventino consumatori consapevoli.

---

Iniziamo insieme questa bella sfida!

---

## IL BUSINESS PLAN

- LINEE GUIDA PER LA STESURA DEL BUSINESS PLAN

## LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

- IL CONTESTO “REGOLAMENTARE” IN CUI SI MUOVE LA BANCA PER LA GESTIONE DEI RISCHI DI CREDITO
- ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

# IL BUSINESS PLAN: FINALITÀ

---

- Il business plan viene redatto con due differenti finalità

## APPRENDIMENTO INTERNO

- aiuta la reale comprensione del business da parte del soggetto promotore
- evidenzia i rischi e le possibili ripercussioni di ogni scelta di medio lungo periodo
- fissa gli obiettivi che dovranno essere raggiunti

## COMUNICAZIONE ESTERNA

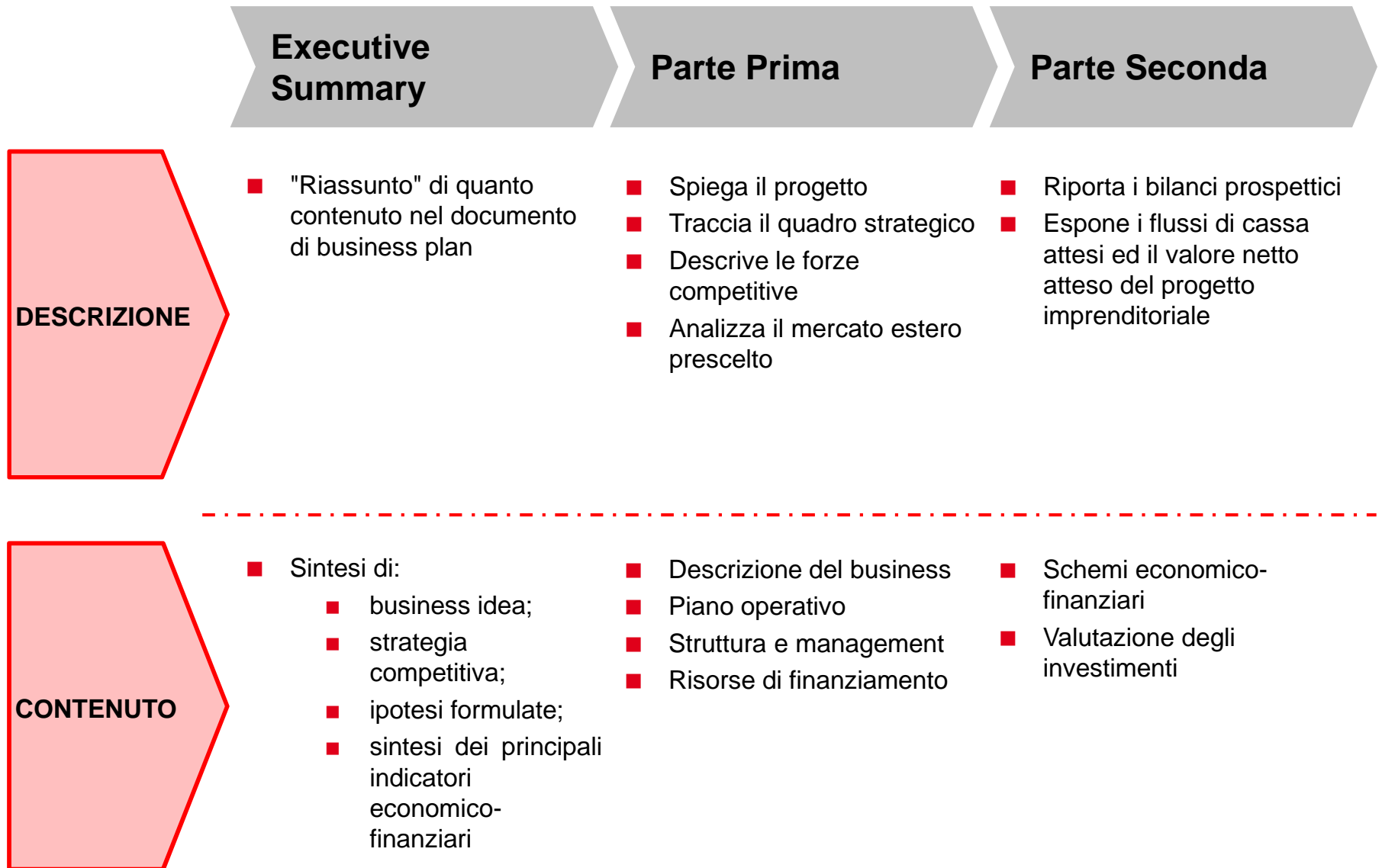
- convincere eventuali finanziatori sia di capitale di rischio (partner industriali) che di capitale di debito (banche, enti creditizi) della bontà del progetto in modo da incentivarne la partecipazione

## QUALCHE CONSIGLIO UTILE

---

- 1 ➔ Nella redazione del documento, mantenere un approccio formale ordinato e professionale
  - 2 ➔ Il documento deve contenere tutte le informazioni necessarie, ma dilungarsi eccessivamente può essere controproducente e scoraggiare il lettore
  - 3 ➔ L'utilizzo di grafici e tabelle aiuta ad esporre i concetti in modo più chiaro ed efficace e rende la lettura del documento più fluida
  - 4 ➔ Eventuali dettagli tecnici (schede tecniche e documenti di dettaglio) vanno allegati inserendo nel testo gli opportuni riferimenti per non appesantire la lettura
  - 5 ➔ Nell'elaborazione di ipotesi, stime e previsioni è fondamentale esplicitare chiaramente quali siano stati gli assunti alla base ed è buona norma che gli stessi siano realistici e soprattutto credibili
  - 6 ➔ E' sempre opportuno tenere in considerazione i possibili costi aggiuntivi di difficile previsione calcolando una voce di *hidden costs* come percentuale sul fatturato
  - 7 ➔ Il business plan deve essere un documento condiviso dalle persone successivamente coinvolte nel progetto
  - 8 ➔ Se esistono delle criticità nella realizzazione del progetto è preferibile parlarne apertamente proponendo delle soluzioni credibili
-

# LA STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN



# EXECUTIVE SUMMARY

---

- L'Executive Summary è il primo strumento a disposizione dell'azienda per comunicare la propria idea di business ai potenziali interlocutori
    - deve contenere una descrizione sintetica del progetto ed ha lo scopo di comunicare e farne valutare i punti salienti inclusi vantaggi, criticità e possibili soluzioni
    - deve essere molto breve (2/3 pagine)
    - deve contenere tutte le informazioni salienti in grado di delineare i tratti originali del progetto:
      - business idea
      - strategia competitiva
      - ipotesi formulate
    - deve riportare in apposite tabelle i principali indicatori economici di performance e finanziari in modo da dare uno snapshot sulle potenzialità dell'iniziativa
-

# PARTE PRIMA

- La prima parte del business plan è descrittiva ed è deputata a presentare all'interlocutore il progetto in tutta la sua complessità e le varie fasi che porteranno alla sua realizzazione





# PARTE PRIMA - DESCRIZIONE DEL BUSINESS

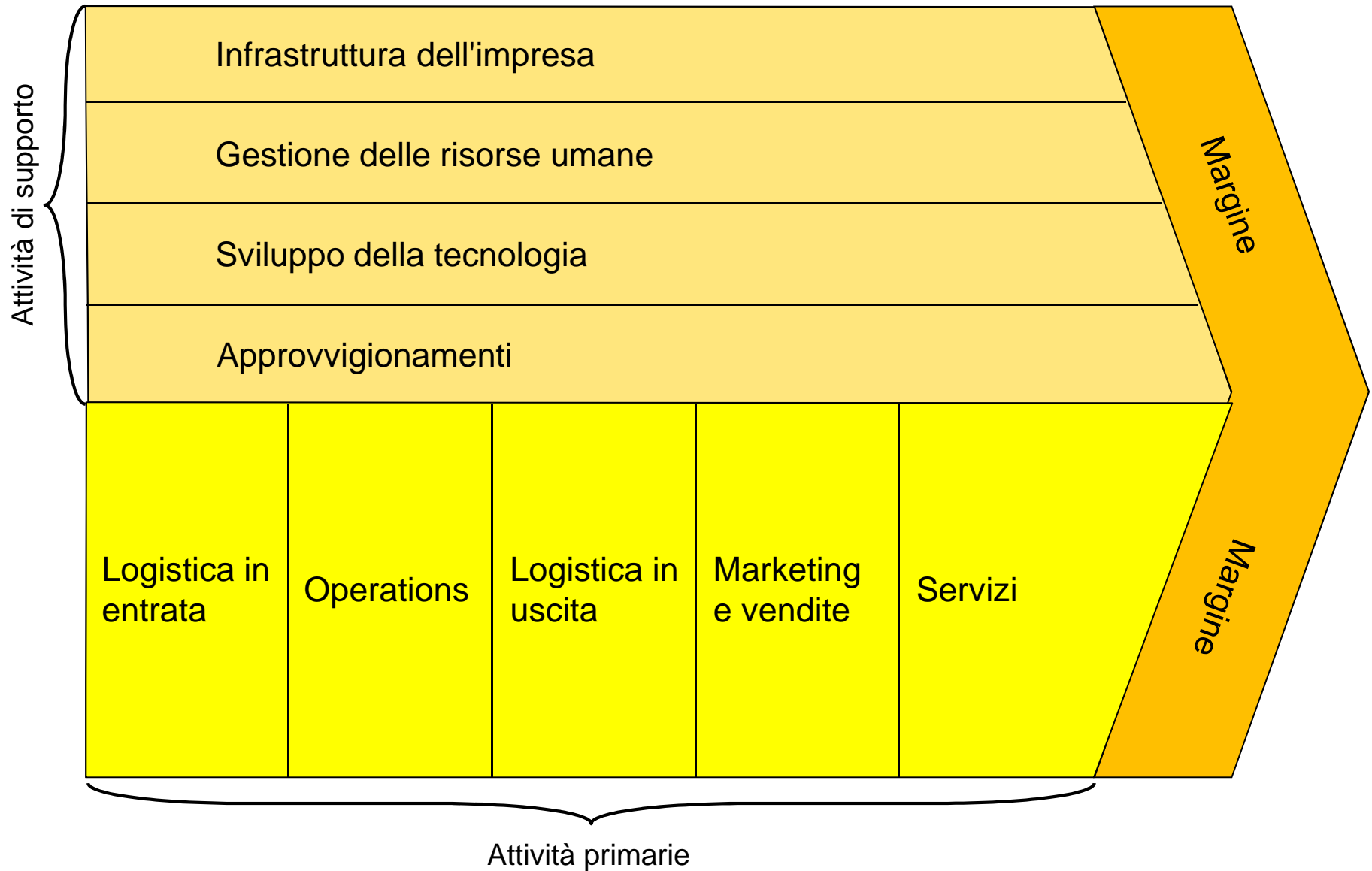
Analisi dell'impresa



- Il primo argomento a dover essere affrontato riguarda la descrizione dell'azienda e della sua storia
  - fornire i più significativi dati aziendali da un punto di vista operativo, economico e finanziario con un orizzonte temporale di tre-cinque anni
  - occorre fare una fotografia della realtà aziendale in modo che il progetto di internazionalizzazione che si sta presentando risulti come un coerente sviluppo delle strategie aziendali
  - in caso di new-co bisogna elencare i passi già compiuti per rendere l'iniziativa imprenditoriale operativa sul mercato e quali mancano a questo traguardo
  - occorre identificare i punti di forza dell'impresa su cui far leva per ottenere il successo ed i punti di debolezza a cui si intende far fronte, fornendo già possibili rimedi e soluzioni
- Al fine di organizzare l'analisi in modo sistematico, può essere utile seguire lo schema della Catena del Valore di Porter, che suddivide la catena del valore dell'azienda in attività primarie e attività di supporto

# PARTE PRIMA - DESCRIZIONE DEL BUSINESS

Analisi dell'impresa



Fonte: Porter

# PARTE PRIMA - DESCRIZIONE DEL BUSINESS

Analisi del prodotto e del mercato di destinazione



- Una volta aver descritto l'impresa è necessario scendere nel dettaglio del progetto procedendo alla descrizione del prodotto e del mercato di destinazione

## PRODOTTO

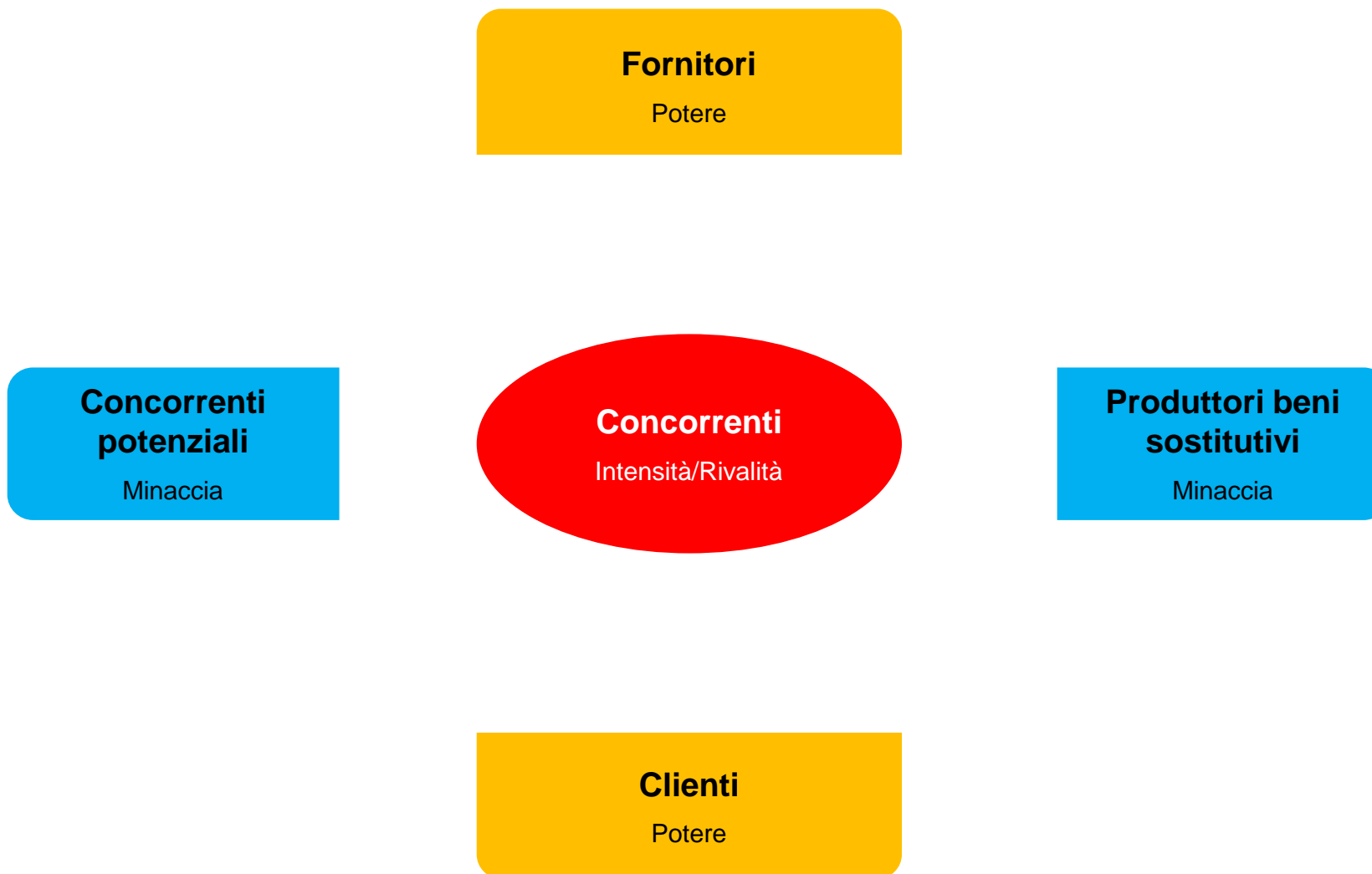
- Caratteristiche fisico - tecniche
- Gamma offerta
- Servizi di assistenza
- Condizioni collegate all'operazione commerciale
  - prezzo
  - modalità di pagamento
  - tempi di consegna
  - garanzia
- Elementi immateriali
  - marchio
  - immagine

## MERCATO

- Area geografica in cui si vuole essere presenti
- Ragioni alla base della scelta
  - conoscenza specifica del mercato
  - vicinanza geografica
  - prospettive di crescita
  - basso livello competitivo
  - regolamentazione ed incentivi
- Accurata analisi della domanda
- Individuazione e segmentazione della clientela target
- Individuazione dei canali distributivi

# PARTE PRIMA - DESCRIZIONE DEL BUSINESS

Analisi del prodotto e del mercato di destinazione



Fonte: Porter

# PARTE PRIMA - DESCRIZIONE DEL BUSINESS

Analisi delle strategie



- L'analisi delle strategie aziendali trae la sua origine dall'identificazione da parte dell'imprenditore della **mission aziendale**

La mission aziendale esprime lo scopo dell'impresa: perché essa esiste e in cosa si differenzia dalle altre aziende concorrenti.

Serve a stabilire quale è il fine di un'organizzazione, la ragione stessa della sua esistenza, permette di fissare la strada da seguire partendo da quella che è la sua situazione attuale e disegnando il futuro che si intende realizzare.

- Una mission aziendale ben costruita dovrebbe essere in grado di rispondere alle seguenti domande
  - chi siamo?
  - cosa vogliamo fare?
  - perché lo facciamo?

# PARTE PRIMA - DESCRIZIONE DEL BUSINESS

Analisi delle strategie



By connecting people, we help fulfill a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need

TO BRING INSPIRATION AND INNOVATION TO EVERY ATHLETE\* IN THE WORLD

\*IF YOU HAVE A BODY, YOU ARE AN ATHLETE



[www.brocktopia.blogspot.com](http://www.brocktopia.blogspot.com)



To make people happy

Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene



# PARTE PRIMA - DESCRIZIONE DEL BUSINESS

Analisi delle strategie



## CARATTERISTICHE DELLE STRATEGIE

- La strategia deve con coerenza realizzare la mission alla luce dei punti di forza e debolezza emersi dall'analisi interna aziendale e delle minacce ed opportunità evidenziate dall'analisi esterna
- La pianificazione strategica individua gli obiettivi concreti che consentono di rispondere alla domanda come possiamo portare a termine la nostra mission?

COSTRUZIONE DEL SUCCESSO DELL'AZIENDA

- Leadership di costo 
  - efficienza produttiva
  - controllo dei costi attraverso all'elevata standardizzazione
  - economie di scala e specializzazione del lavoro
- Differenziazione 
  - innovazione
  - brand image
- Focalizzazione 
  - nicchie di mercato e di clientela



## PARTE PRIMA - PIANO OPERATIVO

---

- Il primo passo per l'elaborazione e la successiva rappresentazione del piano operativo è la descrizione della scelta di un determinato mercato, motivando tale scelta alla luce della strategia che si intende perseguire
  - La scelta di quale modalità da adottare dovrebbe essere una logica conseguenza delle analisi fatte e delle scelte strategiche adottate
  - E' importante presentare gli eventuali soggetti coinvolti nel progetto: persone fisiche, organi istituzionali, banche, società di consulenza
  - Le attività che l'impresa decide di svolgere all'estero dovrebbero essere sempre ben coordinate e collegate a quelle esistenti a livello nazionale
    - definizione delle aree di autonomia
    - descrizione completa delle sinergie
      - know how
      - logistica
      - stoccaggio / magazzino
    - analisi dei meccanismi di controllo e coordinamento del business
    - modalità di trasmissione delle competenze
-





# PARTE PRIMA - PIANO OPERATIVO

Scelta della location, produzione e logistica

---

- Nella scelta della location adatta ad accogliere l'iniziativa dovranno essere stati presi in considerazione diversi aspetti, quali:
    - impatto ambientale degli impianti sul territorio
    - eventuali vincoli legati a regolamentazione e norme locali
    - spesa per gli immobili (acquisto, affitto, ristrutturazione)
  - Per quanto riguarda la produzione e la logistica, gli elementi chiave sui quali dare disclosure sono:
    - modalità di realizzazione dei prodotti
    - specifiche distintive del prodotto
    - movimentazione e stoccaggio delle merci
    - gestione del magazzino e delle scorte
    - analisi di sensitività relativa alle variabili dei costi di trasporto
-



# PARTE PRIMA - PIANO OPERATIVO

Stima della domanda ed elaborazione del piano di marketing

- L'ultimo step necessario al completamento del piano operativo si sostanzia nelle attività strettamente correlate di stima della domanda ed elaborazione del piano di marketing

## STIMA DELLA DOMANDA

- La stima della domanda dovrebbe indicativamente avvenire in modo dinamico e su un arco temporale di medio periodo (indicativamente 3 anni):
  - stima della dimensione del mercato potenziale per ogni area di business e segmento di clientela target
  - stima anno per anno della quota di mercato che si pensa di conquistare

## PIANO DI MARKETING

- La realizzazione del piano di marketing dovrebbe passare attraverso la progettazione del marketing mix più efficiente agendo su quattro leve:
  - prezzo
  - prodotto
  - promozione
  - posto

**STIMA DELLE VENDITE PER OGNI TIPOLOGIA DI PRODOTTO**



# PARTE PRIMA - PIANO OPERATIVO

Esempio di piano operativo

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
<b>STRATEGIA DI PRODOTTO</b>												
Adattamento tecnico del prodotto												
Etichettatura												
<b>STRATEGIA DI PROMOIZIONE</b>												
Layout nuovo catalogo												
Layout nuovo sito web												
Partecipazione a meeting / fiere												
<b>STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE</b>												
Assunzione nuovi agenti												
<b>STRATEGIA DI PREZZO</b>												
Analisi costi di logistica												
Stima costi di produzione												
Redazione listino prezzi												

# PARTE PRIMA - STRUTTURA E MANAGEMENT

Organizzazione del progetto e persone coinvolte

---



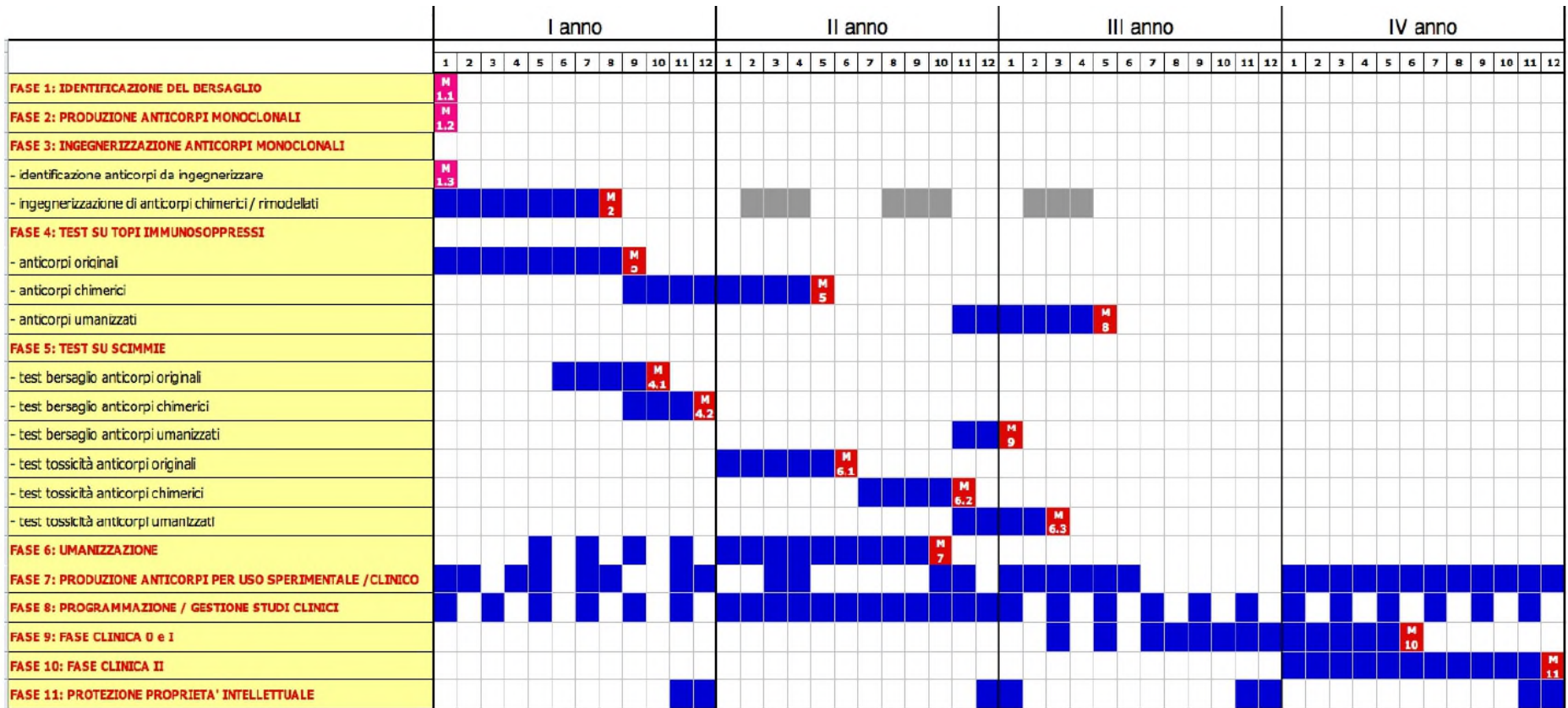
- Al fine di rappresentare in una forma intelleggibile per un interlocutore esterno il processo organizzato delle attività aziendali che porteranno alla realizzazione del progetto, può essere utile avvalersi di una tecnica nota come Work Breakdown Structure (WBS) e che si basa sulla scomposizione del progetto nelle varie fasi che lo compongono in uno schema ad albero organizzato in diversi livelli gerarchici a dettaglio crescente (da macro attività ad attività elementari)
    - ad ogni attività è associata una durata e l'elenco delle attività che la precedono
      - definizione di uno schema sequenziale delle attività da svolgere
      - stima della durata attesa del progetto
      - individuazione delle attività critiche per il buon esito del progetto
    - ad ogni attività è associata una persona responsabile
  - La veste grafica normalmente utilizzata per l'output finale è il Diagramma di Gantt
-

# PARTE PRIMA - STRUTTURA E MANAGEMENT

Organizzazione del progetto e persone coinvolte



## ■ Esempio di diagramma di Gantt



# PARTE PRIMA - RISORSE DI FINANZIAMENTO

Capitale investito e fonti di finanziamento

---



- Una volta terminata la parte di organizzazione operativa del progetto, è necessario passare all'analisi dell'ammontare prima e dell'articolazione poi delle fonti di finanziamento dello stesso
  - un ottimo progetto finanziato nella maniera sbagliata (con troppo debito o con le tipologie di debito non appropriate) potrebbe incontrare maggiori ostacoli nella strada verso il successo
  - In dettaglio i passaggi principali da seguire sono:
    - calcolo dell'ammontare totale del capitale necessario e sua articolazione temporale periodo per periodo esplicitando le eventuali garanzie disponibili, i ritorni attesi e il rischio stimato dell'investimento
    - scelta sulla suddivisione tra capitale di rischio e di debito
-

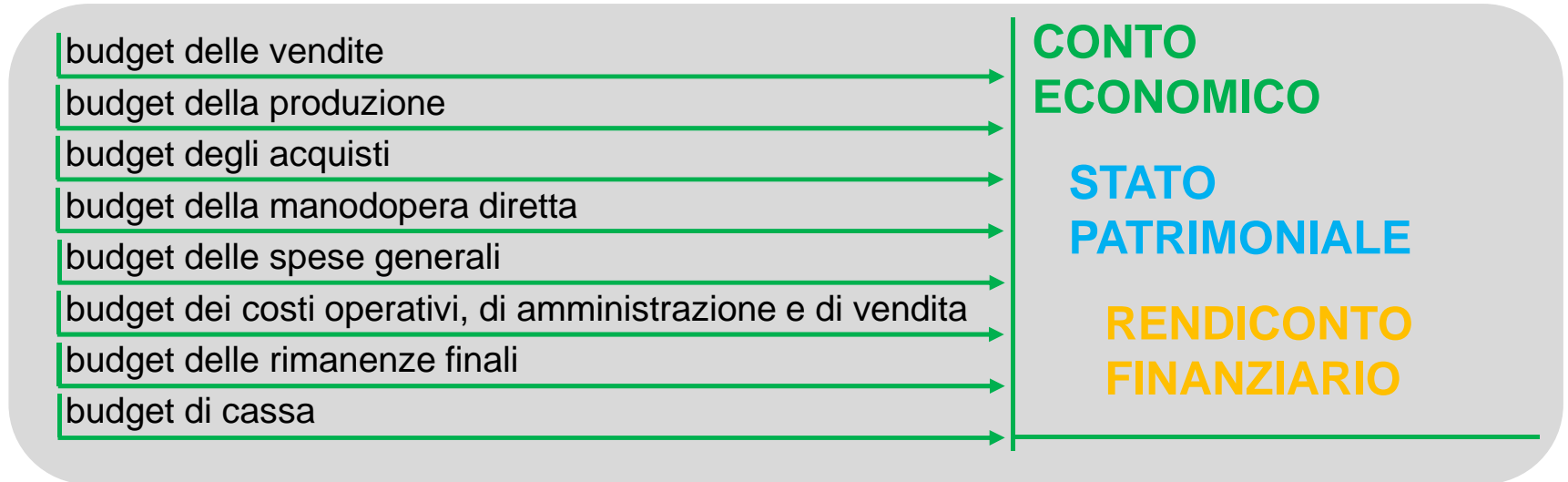
## PARTE SECONDA - SCHEMI ECONOMICO-FINANZIARI

---

- La redazione degli schemi economico-finanziari non è meno importante della descrizione qualitativa dell'iniziativa di internazionalizzazione
- E' fondamentale mantenere coerenza tra quanto descritto e quanto rappresentato con i numeri e descrivere il percorso che ha portato alla loro elaborazione
  - Ipotesi di base: è necessario indicare con precisione quali sono state le ipotesi alla base dell'elaborazione del piano economico-finanziario da un punto di vista
    - macroeconomico: inflazione, prezzi delle materie prime, prezzo dell'energia, andamento dei tassi di interesse e dei cambi, ...
    - microeconomico: politica di valorizzazione delle scorte, politica di ammortamento, destinazione degli utili, rotazione del circolante, ...

## PARTE SECONDA - SCHEMI ECONOMICO-FINANZIARI

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



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



## PARTE SECONDA - SCHEMI ECONOMICO-FINANZIARI

- E' buona norma corredare gli schemi economico finanziari con opportuni indici di bilancio, che siano di aiuto ad interpretare l'andamento delle principali metriche

Indici	Formula	Descrizione
Ebitda margin (%)	$Ebitda/Ricavi$	Indica la redditività operativa dell'azienda
ROE – Return on Equity (%)	$Utile\ netto/PN$	Indica la redditività del capitale di rischio impiegato nell'azienda
ROI – Return on Investments (%)	$Ebit/CIN$	Indica la redditività operativa del capitale complessivo investito in azienda
Giorni magazzino (gg)	$\frac{Rimanenze}{Ricavi * (1 + IVA)} * 365$	Indica la velocità di rotazione del magazzino
Giorni clienti (gg)	$\frac{Crediti\ comm.}{Ricavi * (1 + IVA)} * 365$	Indica la velocità di rotazione dei crediti commerciali
Giorni fornitori(1) (gg)	$\frac{Debiti\ comm.}{(Costi) * (1 + IVA)} * 365$	Indica la velocità di rotazione dei debiti commerciali
Debt cover (x)	$PFN/Ebitda$	Indica il numero di anni che sarebbero necessari all'impresa per ripagare i propri debiti finanziari
Interest cover (x)	$Ebitda/Interessi\ netti$	Indica la capacità dell'impresa di far fronte al pagamento degli interessi derivanti dal debito finanziario
Leverage (x)	$PFN/PN$	Indica il livello di indebitamento complessivo dell'azienda
Cash conversion (%)	$Net\ Cash\ Flow/Ebitda$	Indica la capacità dell'azienda di convertire in cassa la propria redditività operativa

# PARTE SECONDA - VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Il concetto di Net Present Value (NPV)

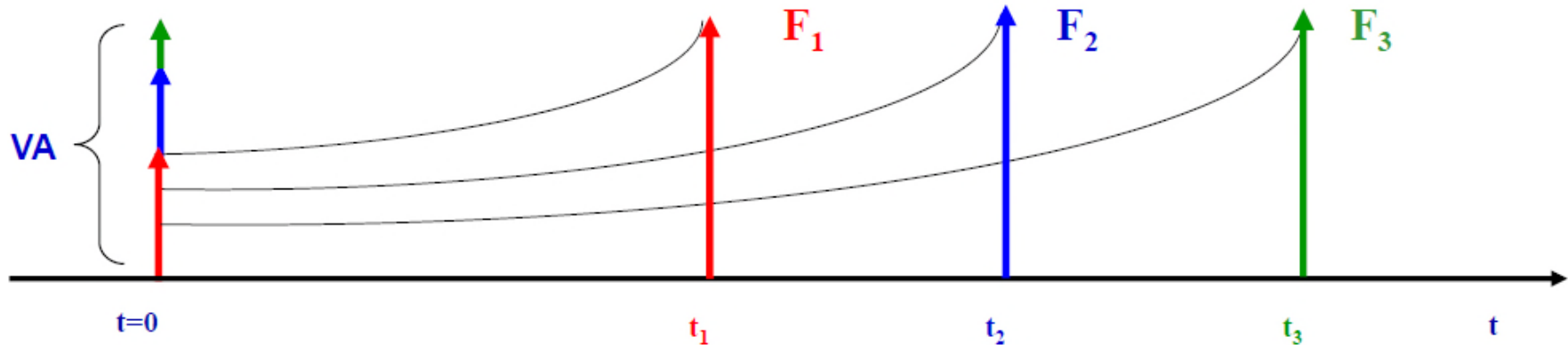
- Il NPV (o Valore Attuale Netto - VAN) di una serie di flussi futuri si ottiene attualizzando gli stessi al momento della valutazione
- Il NPV al momento della valutazione è la somma economicamente equivalente ai flussi di cassa futuri:
  - per un soggetto razionale è indifferente disporre del NPV al momento della valutazione oppure dei flussi di cassa futuri al momento delle rispettive manifestazioni

$$NPV = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Dove:

F = flusso di cassa al periodo 1, 2, 3, ..., n

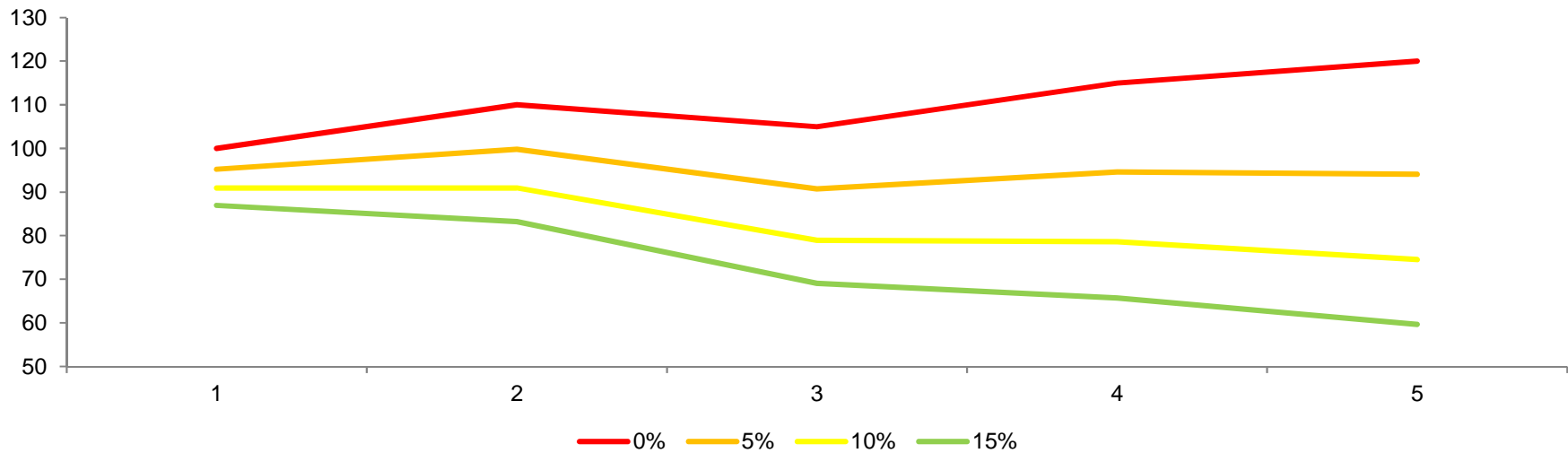
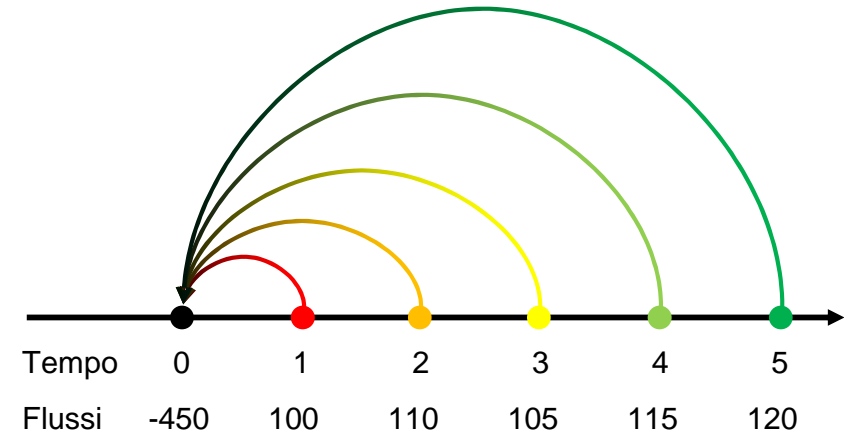
i = tasso di sconto



# PARTE SECONDA - VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Il concetto di Net Present Value (NPV)

Periodo	Flusso di cassa	Formula di attualizzazione	NPV
0	-450	-350	-450
1	100	$100/(1+10\%)^1$	91
2	110	$110/(1+10\%)^2$	91
3	105	$105/(1+10\%)^3$	79
4	115	$115/(1+10\%)^4$	79
5	120	$120/(1+10\%)^5$	75
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>-36</b>



## PARTE SECONDA - VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

- Esistono diverse modalità di valutazione di un progetto che possono essere utilizzate sia internamente per verificare la bontà del progetto, sia esternamente per valutarne la finanziabilità

Metodologia	Formula	Condizione	Descrizione
Net Present Value (NPV)	$\sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} = NPV$	NPV > 0	È un criterio di valutazione di tipo assoluto che misura l'aumento di valore economico dell'impresa associato all'investimento Viene calcolato utilizzando i flussi di cassa generati al netto dell'investimento iniziale
Internal Return Rate (IRR)	$\sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+IRR)^t} = 0$	IRR > benchmark	Rappresenta il tasso di rendimento interno del progetto È il valore percentuale che utilizzato per attualizzare i flussi di cassa restituisce un NPV pari a zero
Pay Back Time (PBtime)	$\sum_{t=0}^{PB} \frac{F_t}{(1+i)^t} = 0$	PBtime < vita utile progetto	È il tempo di ripagamento dell'investimento È quel momento oltre il quale l'investimento crea valore (NPV positivo) e prima del quale l'investimento è in perdita (NPV negativo)

---

## IL BUSINESS PLAN

- LINEE GUIDA PER LA STESURA DEL BUSINESS PLAN

## LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

- IL CONTESTO “REGOLAMENTARE” IN CUI SI MUOVE LA BANCA PER LA GESTIONE DEI RISCHI DI CREDITO
- ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

---

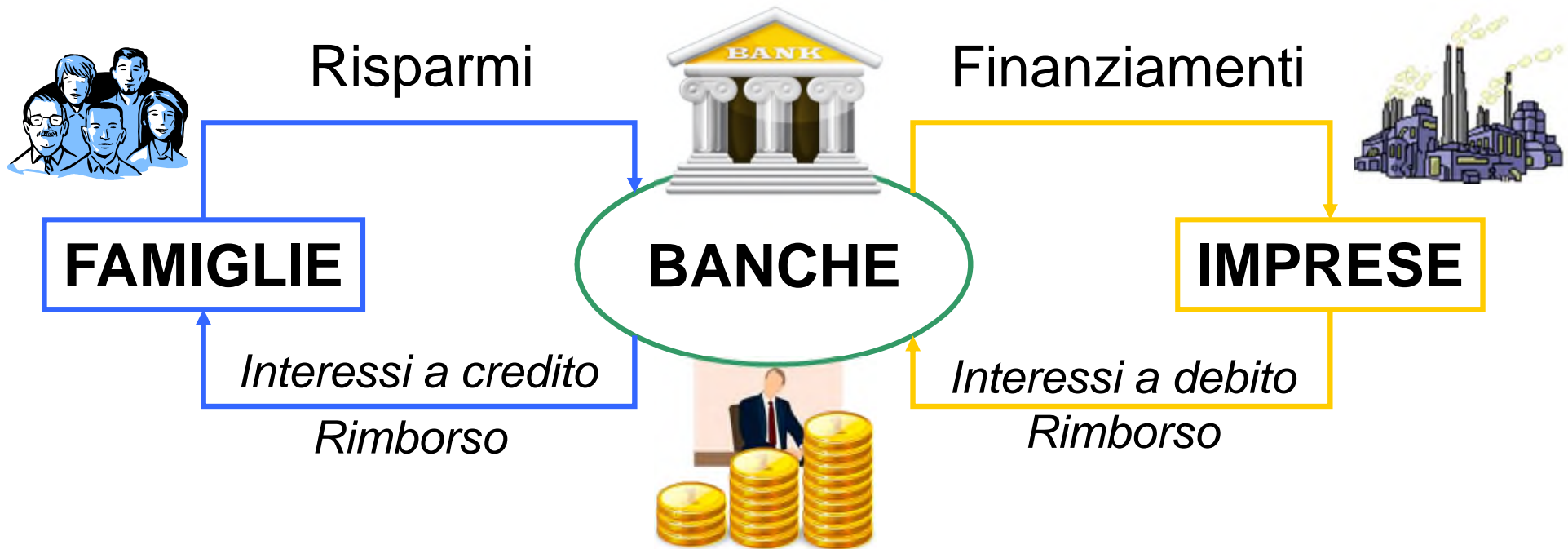
## IL BUSINESS PLAN

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

## LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

- IL CONTESTO “REGOLAMENTARE” IN CUI SI MUOVE LA BANCA PER LA GESTIONE DEI RISCHI DI CREDITO
  - *Metodologie di approccio e sistemi di rating per il rischio di credito*
  - *La Probabilità di Default e Rating*
  - *Costo del rischio*
- ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO
  - *Esame delle esigenze finanziarie dell'impresa*
  - *Correlazione tra esigenze e coerente offerta delle forme tecniche*

# IL RUOLO DI INTERMEDIAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO



**Funzione Creditizia (non Monetaria)**

Si esplicita nella Raccolta e nell'Impiego

**Funzione Monetaria (c.d. di Tesoreria)**

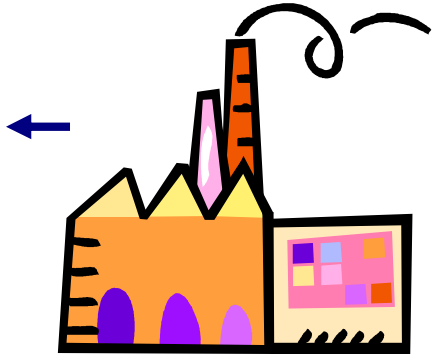
Sfasamento tra:

- Incassi e Pagamenti per IMPRESE/ENTI

# ORIGINE DEGLI ACCORDI DI BASILEA – CONSIDERAZIONI (1/2)



*La Banca non è un'impresa come le altre*



**Accordo  
sul  
Capitale  
di  
BASILEA**



➔

➔

**Rappresenta un complesso di regole internazionali per garantire la solidità patrimoniale delle Banche e la stabilità del Sistema finanziario ed economico**

**Gli accordi di Basilea vogliono indurre le Banche a dotarsi di un' adeguata struttura patrimoniale, che deve essere in correlazione ai rischi effettivamente assunti**



## ORIGINE DEGLI ACCORDI DI BASILEA – CONSIDERAZIONI (2/2)

---

La tutela della **stabilità del sistema finanziario**



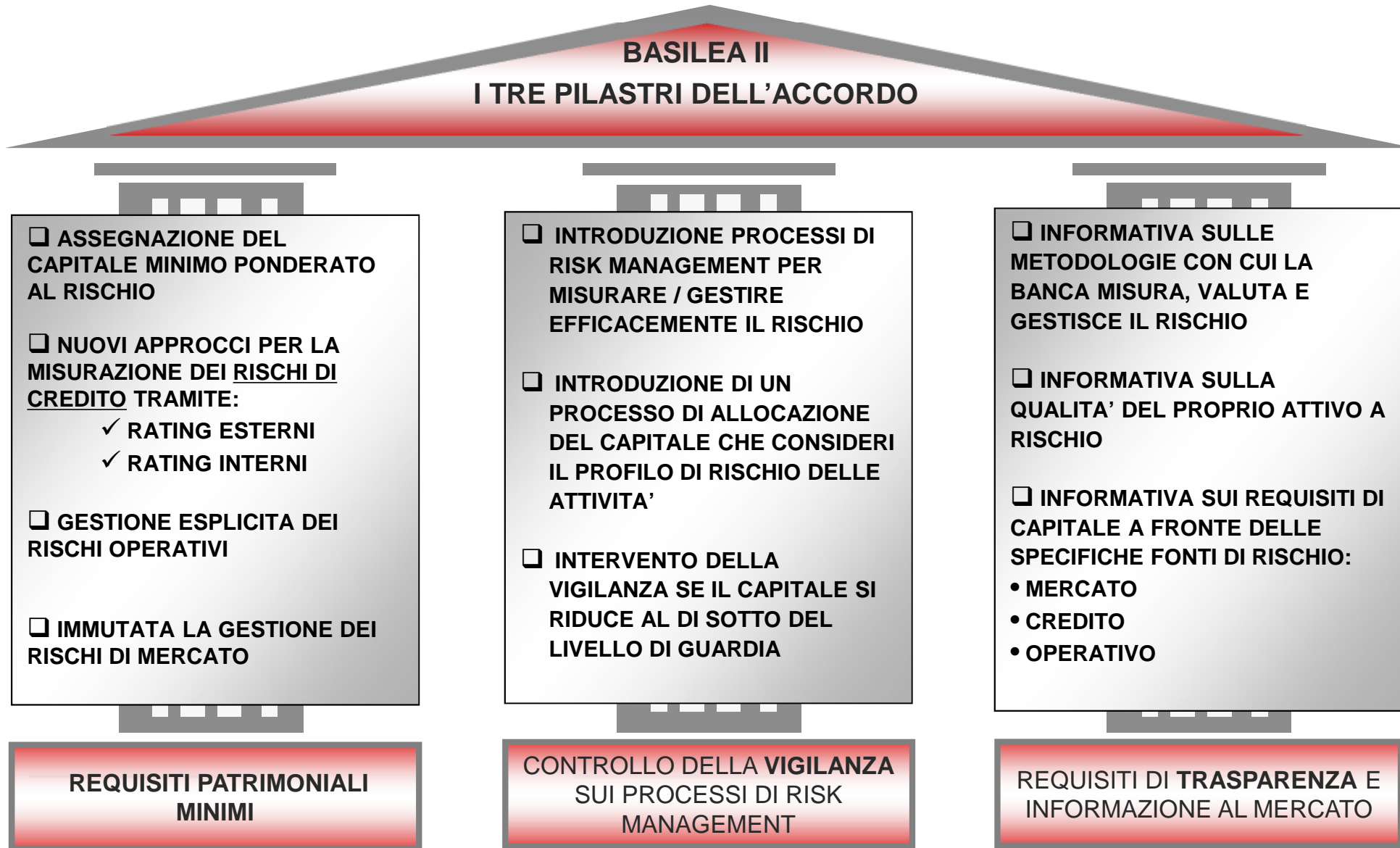
passa quindi attraverso la determinazione di un **ammontare minimo di capitale (Patrimonio) detenuto dalle banche**



La Funzione del Patrimonio è pertanto quella di:

- assorbire i rischi di gestione**
- assicurare il rimborso dei debiti verso i depositanti**

# BASILEA II: I TRE PILASTRI DELL'ACCORDO - REQUISITI



# TIPOLOGIE DI RISCHI MISURABILI

L'accordo di Basilea II prevede tre tipologie di rischio principali sulle quali calcolare il Patrimonio minimo di Vigilanza.

## RISCHIO di MERCATO

=  
POSSIBILITA' DI  
PERDITE PER  
VARIABILI LEGATE  
ALL'ANDAMENTO DEI  
TITOLI IN  
PORTAFOGLIO E  
ALL'OSCILLAZIONE  
DI TASSI O CAMBI

## RISCHIO OPERATIVO

=  
POSSIBILITA' DI  
PERDITE DERIVATE  
DA EVENTI ESTERNI  
INTERNI (ERRORI,  
MALFUNZIONAMENT  
O PROCESSI E  
SISTEMI, ECC.)

## RISCHIO di CREDITO

=  
POSSIBILITA' CHE LA  
CONTROPARTE  
DEBITRICE NON  
ASSOLVA IN TUTTO  
O IN PARTE AGLI  
ADEMPIMENTI  
CONTRATTUALI  
DEFINITI

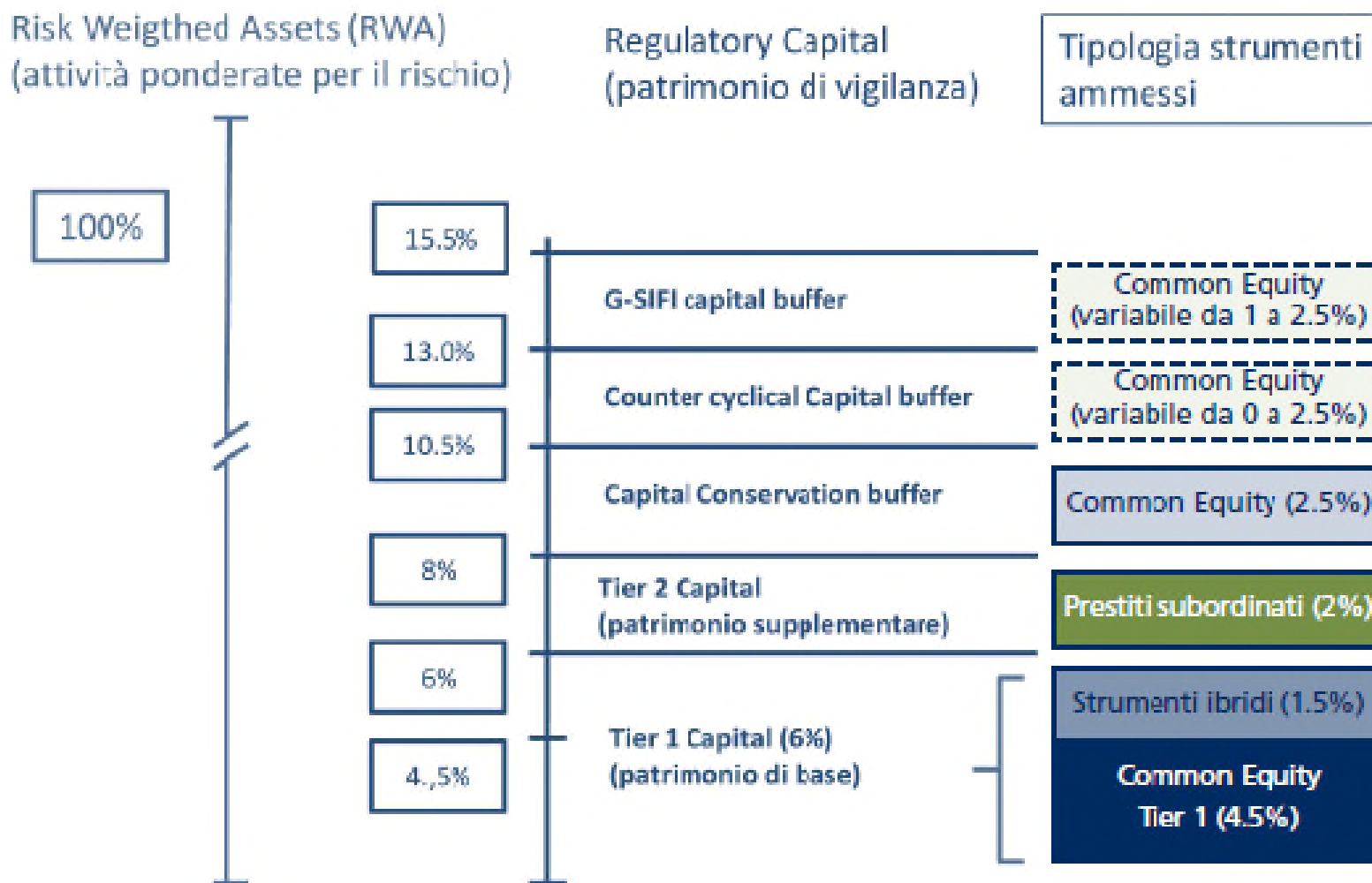
Il **rischio di controparte**<sup>(\*)</sup> e' una **fattispecie** del rischio di credito, ma con caratteristiche in parte simili al rischio di mercato.

Il rischio di controparte :

- nell'ambito della nostra banca ha **valenza residuale**
- genera una **perdita** se le transazioni poste in essere con una determinata controparte hanno un **valore positivo** al momento dell'**insolvenza**

# LE NOVITÀ DI BASELEA 3 IN SINTESI

## LE NUOVE REGOLE



Definizione e quantità di capitale in Basilea 3

# IL RISCHIO DI CREDITO

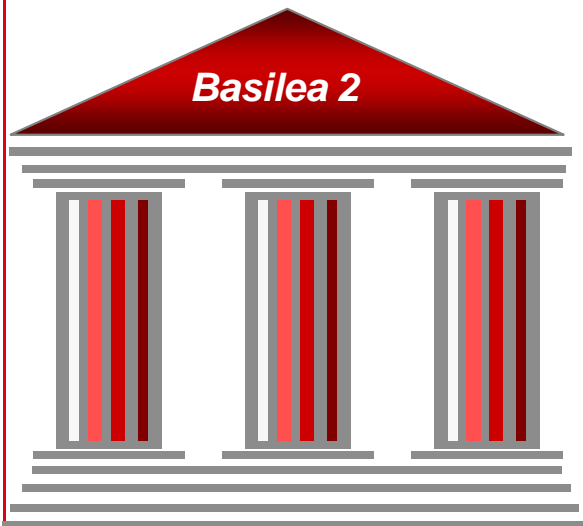


Al fine di evitare che il manifestarsi delle perdite dovute al concretizzarsi del rischio di credito possa pregiudicarne la **stabilità**, la normativa di vigilanza impone alle banche di dotarsi di mezzi patrimoniali sufficienti per fronteggiare le evenienze più negative



# PRIMO PILASTRO DI BASILEA II

## - I TRE APPROCCI PER IL RISCHIO DI CREDITO



### **STANDARD**

APPROCCIO CON **PREDEFINITI COEFFICIENTI STANDARD**

L'APPROCCIO STANDARD DI BASILEA II RISPETTPO A BASILEA I PREVEDE:

- UTILIZZO DI **RATING ESTERNI**
- **CONSIDERAZIONE PIÙ ESTESA DELLE TECNICHE DI RISK MITIGATION**

### **FIRB (FOUNDATION INTERNAL RATING BASED)**

APPROCCIO BASE CON UTILIZZO DI **RATING INTERNI**

**BASSA AUTONOMIA, PROBABILITA' DI DEFAULT – PD FORMULATA INTERNAMENTE**

**STIMA DELLE ALTRE COMPONENTI DI RISCHIO FORNITA DALLE AUTORITA' DI VIGILANZA**

### **AIRB (ADVANCED INTERNAL RATING BASED)**

APPROCCIO AVANZATO CON UTILIZZO DI **RATING INTERNI**

- **AUTONOMIA ELEVATA**
- **TUTTI LE COMPONENTI DI RISCHIO SONO SVILUPPATE INTERNAMENTE DALLE BANCHE**

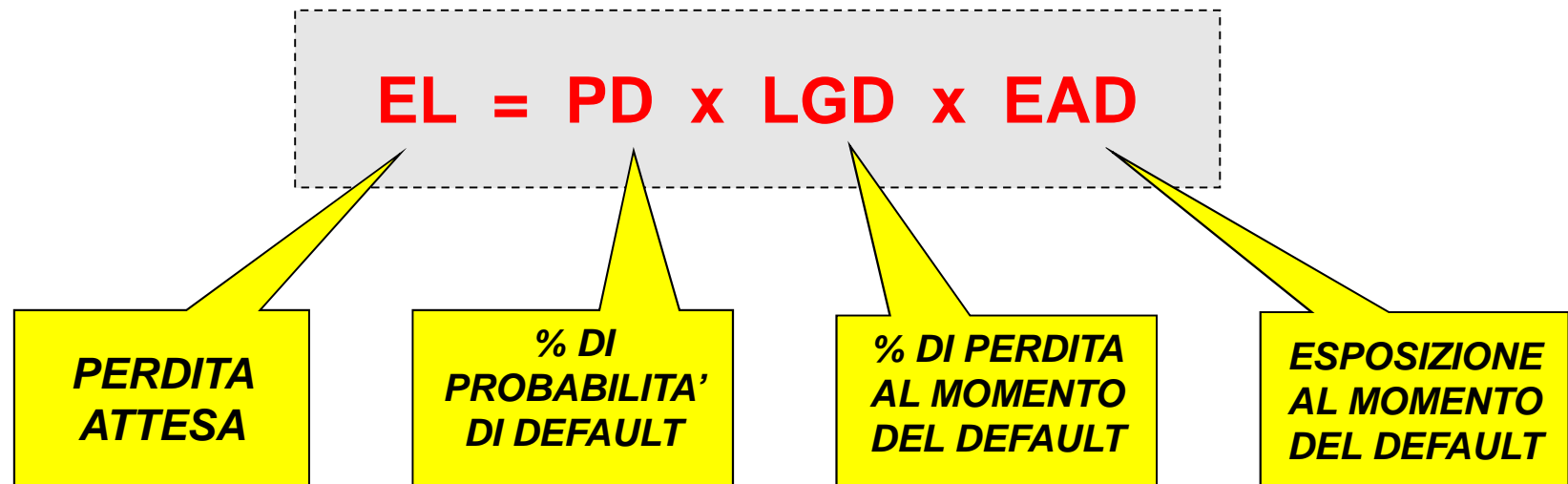
# APPROCCIO A-IRB PER IL RISCHIO DI CREDITO

## - LE COMPONENTI DEL RISCHIO DI CREDITO E LA PERDITA ATTESA

Negli approcci **A-IRB** il Capitale di Vigilanza relativo al Rischio di Credito è calcolato sulla base di

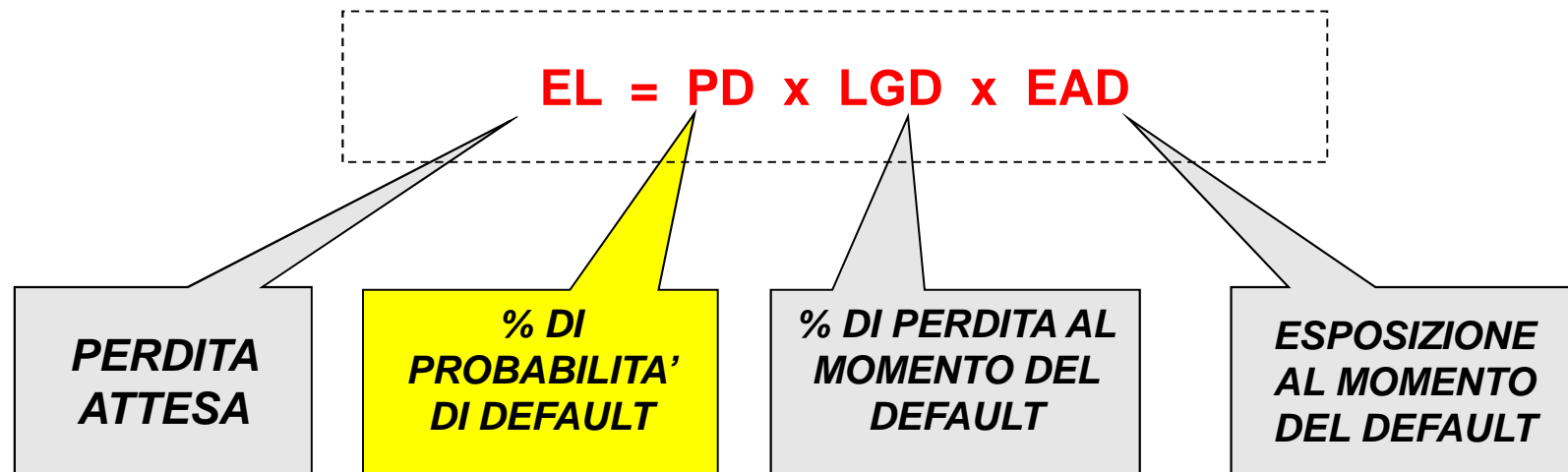
- ❑ **PERDITA ATTESA (*EL = Expected Loss*)**: si tratta di eventi ad alta frequenza, di importo in genere contenuto il cui costo, a carico del conto economico, rientra nei costi per stare nel business;
- ❑ **PERDITA INATTESA (*UL = Unexpected Loss*)**: si tratta di eventi potenzialmente “distruttivi” a bassa frequenza il cui costo è a carico del capitale.

Introduciamo la formula della **PERDITA ATTESA** ed approfondiamo i parametri che la compongono



# EXPECTED LOSS – PROBABILITY OF DEFAULT

---





# PROBABILITY OF DEFAULT - COS'È IL *RATING*?

IL **RATING** RAPPRESENTA UNA “PAGELLA” DEL MERITO DI CREDITO ASSEGNATA ALL’AZIENDA SULLA BASE DELLA PROBABILITA’ CHE NEI SUCCESSIVI 12 MESI SI VERIFICHIL IL **DEFAULT (\*)** DELLA STESSA



per **DEFAULT** s’identifica la situazione in cui il Debitore non è in grado di adempiere agli impegni assunti (\*)

Quindi il rating rappresenta il grado interno di merito creditizio (*rating*) attribuito al debitore, e consente perciò di **ordinare le controparti in relazione alla loro rischiosità**

(\*) *Come detto, l’accordo di Basilea include nei “DEFAULT” anche i PAST-DUE > 90gg.*

# RATING ESTERNI

VI SONO NOTE **AGENZIE INTERNAZIONALI INDIPENDENTI** CHE ESPRIMONO, RACCOGLIENDO DETTAGLIATI ELEMENTI DI GIUDIZIO SULLE CONTROPARTI, VALUTAZIONI CIRCA LA BONTA' DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA DI UNA SOCIETA', BANCA O ENTE.



SCALA DEI VALORI DI RATING

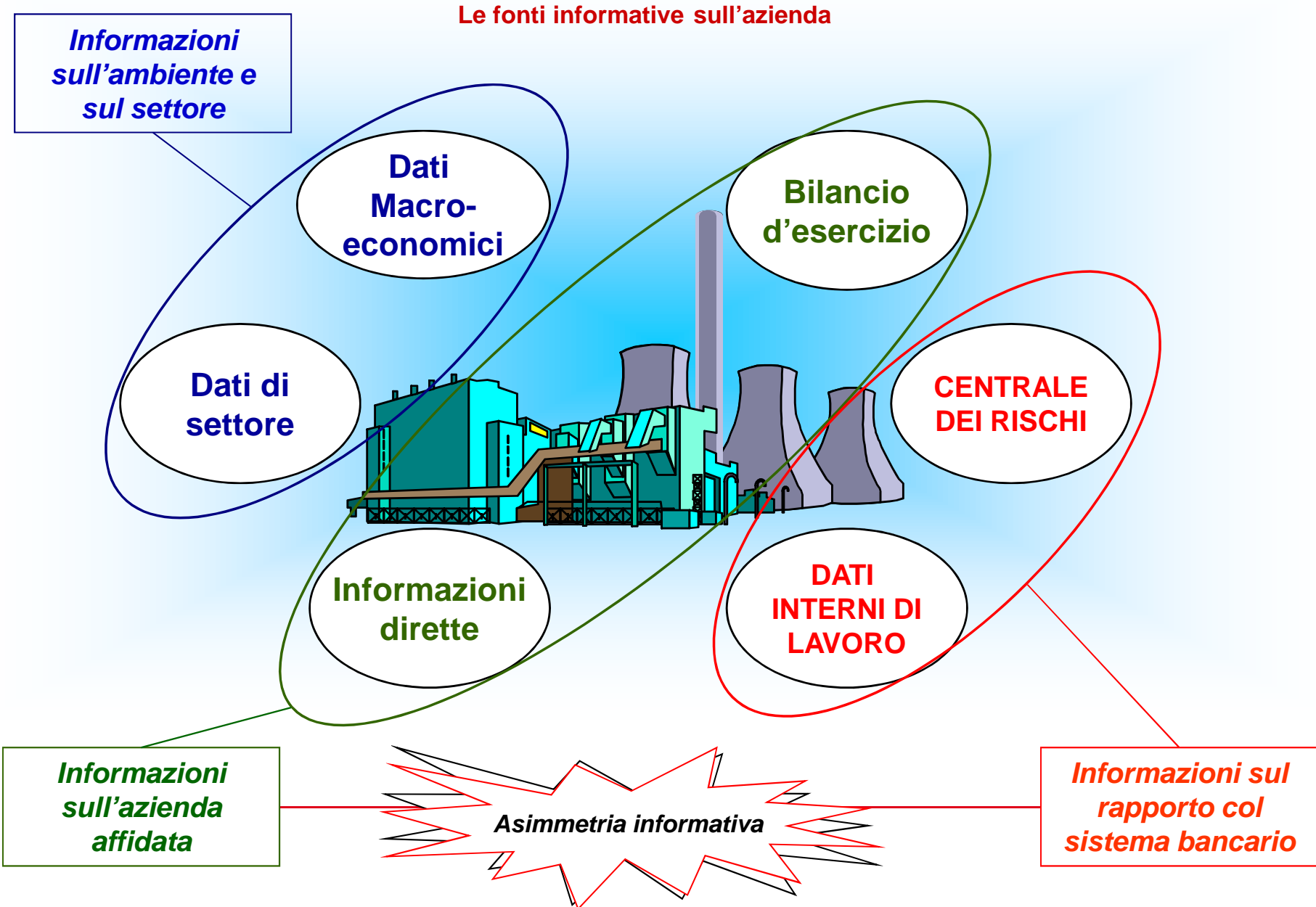
LE PIU' NOTE AGENZIE INTERNAZIONALI DI RATING SONO:

- STANDARD & POOR'S
- MOODY'S
- FITCH
- IBCA

Moody's	Standard&Poors	P(def) Media	Rischio	ESEMPLIFICATIVO
Aaa	AAA	0,00%	Minimo	Investment Grade
Aa1	AA+	0,02%	Modesto	
Aa2	AA	0,03%		
Aa3	AA-	0,04%		
A1	A+	0,05%	Medio basso	
A2	A	0,07%		
A3	A-	0,09%		
Baa1	BBB+	0,14%	Accettabile	
Baa2	BBB	0,22%		
Baa3	BBB-	0,39%		
Ba1	BB+	0,63%	Accettabile con attenzione	
Ba2	BB	0,83%		
Ba3	BB-	1,17%		
B1	B+	2,03%	Attenzione specifica e monitoraggio continuo	High yield
B2	B	3,51%		
B3	B-	6,08%		
Caa	CCC	6,50%	Sotto stretta osservazione/Dubbio esito	
Ca	CC	9,72%		
D	D	12,62%		

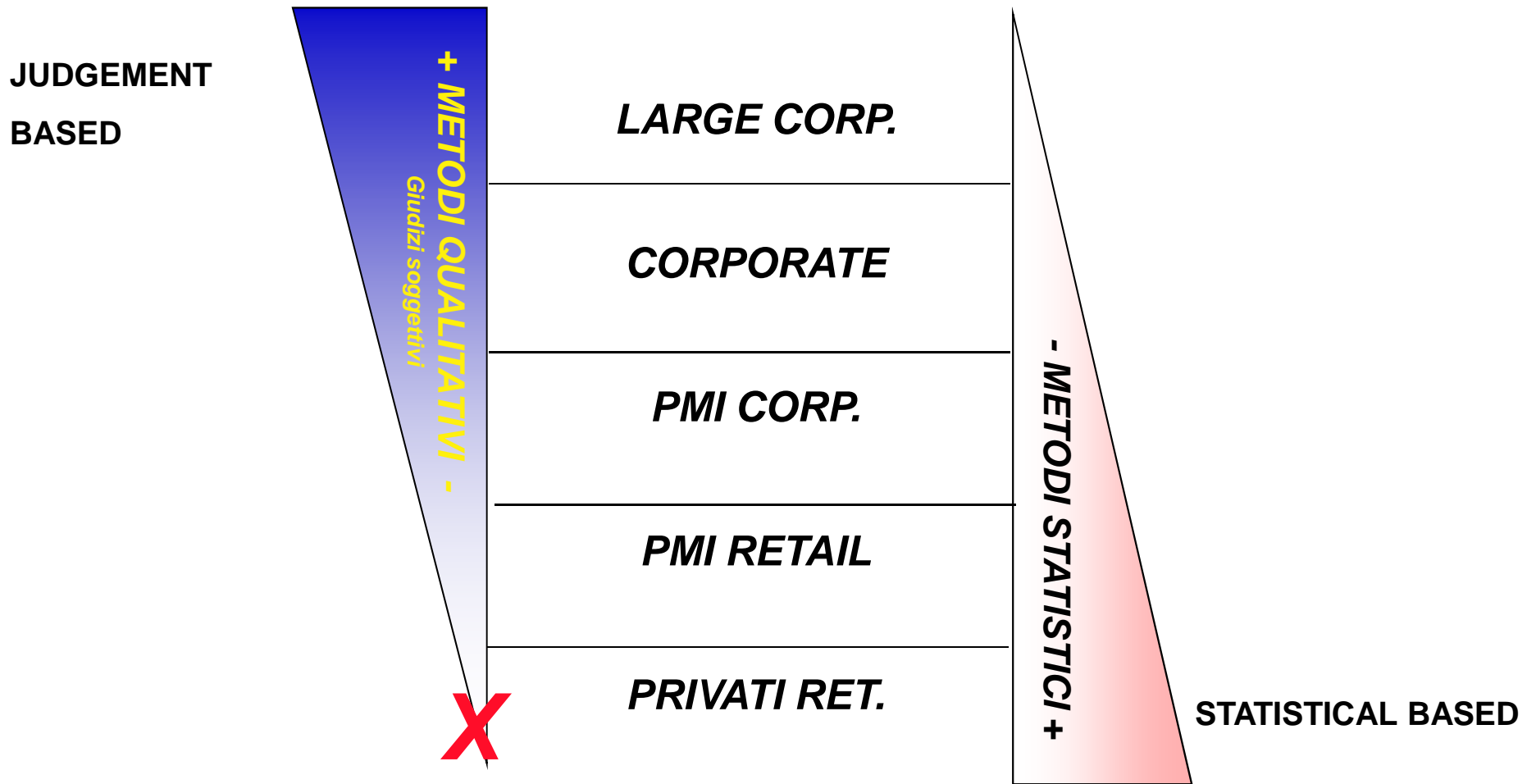
PROBABILITA' DI DEFAULT NEI 12 MESI

# LE INFORMAZIONI PER LA COSTRUZIONE DEL RATING



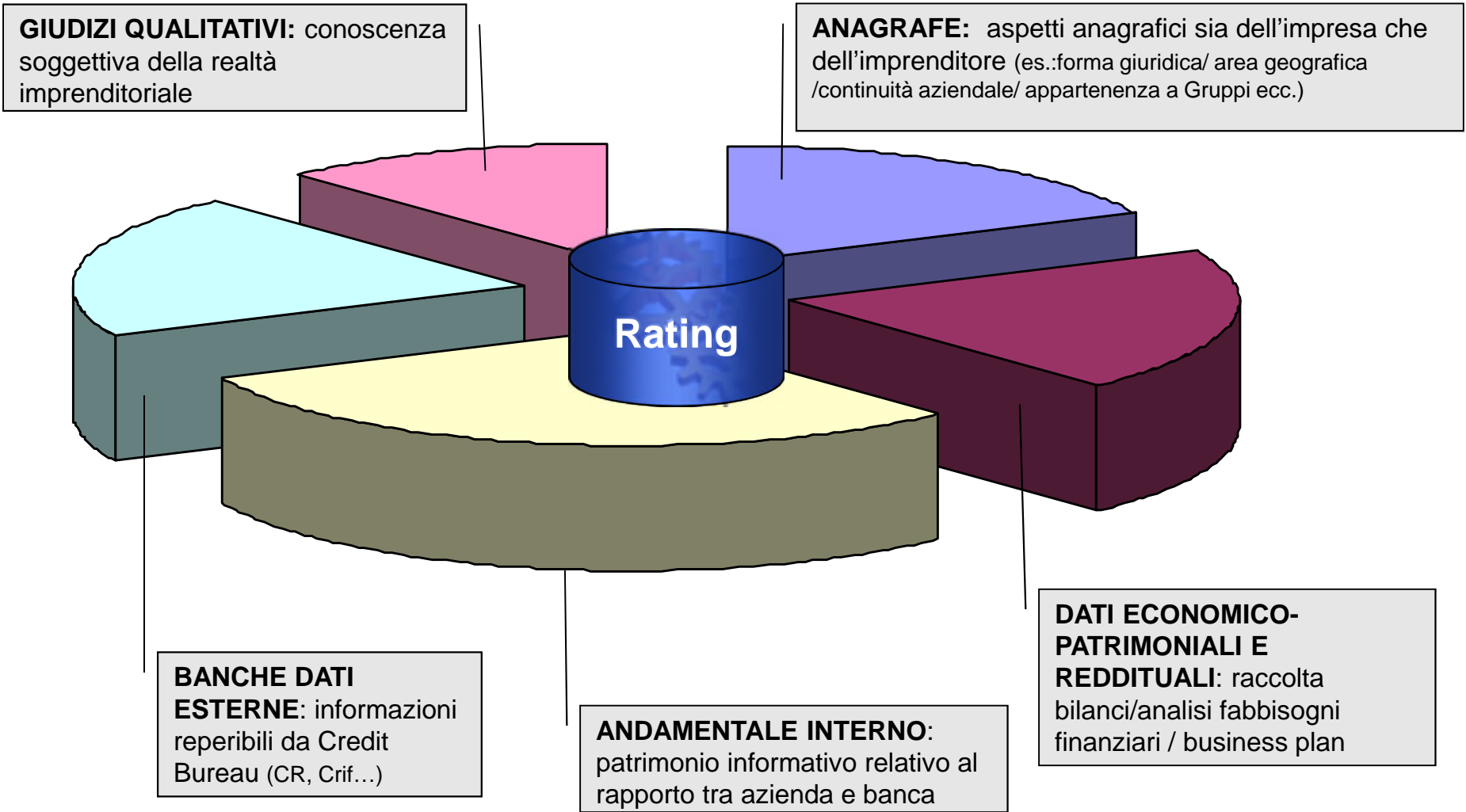
# VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CREDITO E IL RATING

LA COMPLESSITA' E COMPLETEZZA DEI PERCORSI DI ANALISI SONO LEGATI ALLE DIMENSIONI DELLE IMPRESE VALUTATE  
 CIO' DIPENDE SIA DALLA QUANTITA' E AFFIDABILITA' DELLE INFORMAZIONI SIA DAL COSTO DELL'ANALISI



# LE COMPONENTI DEL RATING

## Rating Integrato



## UN ESEMPIO DI DISTRIBUZIONE DI PD IN CLASSI DI RATING

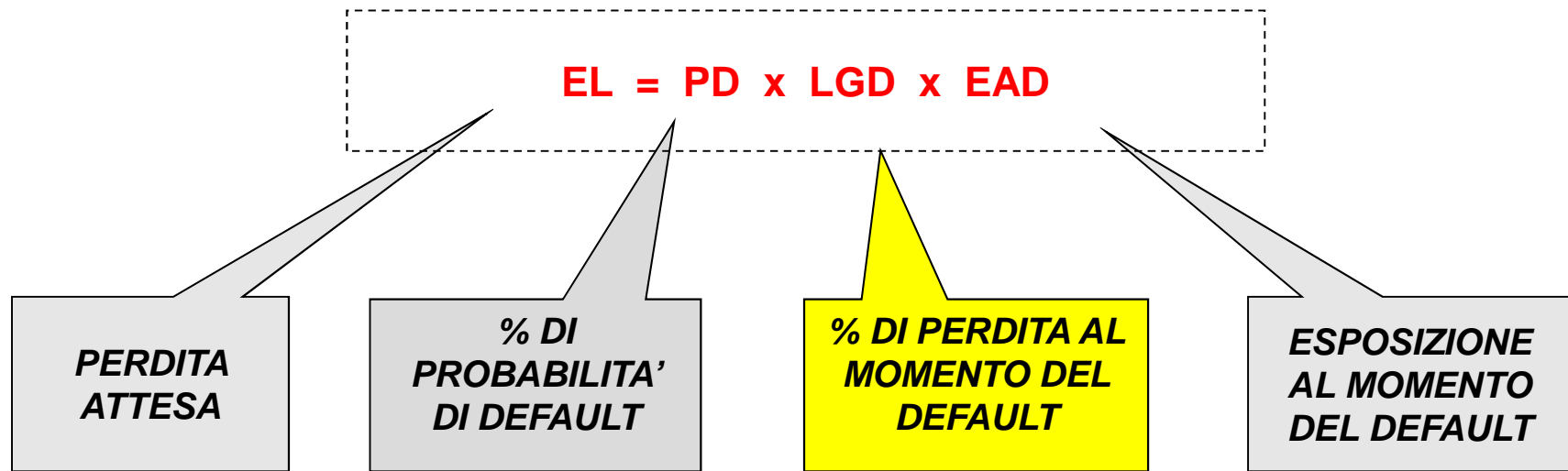
<i>Scala Rating</i>	<i>Descrizione Rating</i>	<i>PD MIN</i>	<i>PD MAX</i>
<b>R 01</b>	<b>Sicurezza massima</b>	<b>Da 0.001</b>	<b>a &lt; 0.01</b>
<b>R 02</b>	<b>Sicurezza elevata</b>	<b>Da 0.01</b>	<b>a &lt; 0.20</b>
<b>R 03</b>	<b>Sicurezza</b>	<b>Da 0.20</b>	<b>a &lt; 0.40</b>
<b>R 04</b>	<b>Ampia solvibilità</b>	<b>Da 0.40</b>	<b>a &lt; 0.80</b>
<b>R 05</b>	<b>Solvibilità</b>	<b>Da 0.80</b>	<b>a &lt; 1.80</b>
<b>R 06</b>	<b>Limitata Solvibilità</b>	<b>Da 1.80</b>	<b>a &lt; 3.80</b>
<b>R 07</b>	<b>Vulnerabilità</b>	<b>Da 3.80</b>	<b>a &lt; 7.50</b>
<b>R 08</b>	<b>Rischio</b>	<b>Da 7.50</b>	<b>a &lt; 12.50</b>
<b>R 09</b>	<b>Rischio elevato</b>	<b>Da 12.50</b>	<b>a &lt; 25.50</b>
<b>R 10</b>	<b>Rischio molto elevato</b>	<b>Da 25.50</b>	<b>a &lt; 45.50</b>
<b>R 11</b>	<b>Rischio massimo</b>	<b>Da 45.50</b>	<b>a &lt; 99.99</b>



ESEMPLIFICATIVO

# EXPECTED LOSS – LOSS GIVEN DEFAULT

---



# LA LOSS GIVEN DEFAULT (LGD) NELL'APPROCCIO A-IRB

## - I fattori potenzialmente rilevanti per il calcolo della LGD

### Categorie di fattori potenzialmente rilevanti per il calcolo della LGD

OPERAZIONE

CONTROPARTE

GARANZIE

FATTORI INTERNI  
ALLA BANCA

FATTORI ESTERNI  
ALLA BANCA

Per **Loss Given Default (LGD)** s'intende il **tasso di perdita atteso dalla banca su una data esposizione creditizia a seguito del default della controparte debitrice**. Il valore della LGD è rappresentato pertanto da una **percentuale riferita al valore dell'esposizione**, così come stimato al momento del "default" (Exposure at Default - EAD).

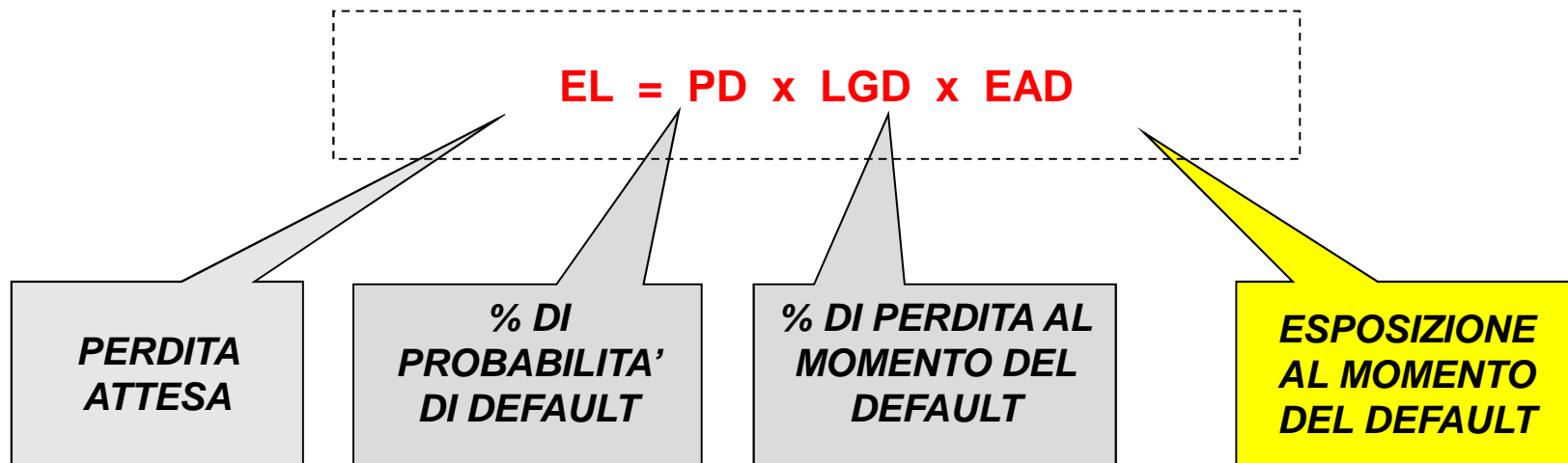
Una **LGD bassa** esprime la capacità di recuperare una quota significativa del credito, qualora si verifichi l'insolvenza.

La LGD è, pertanto, una componente fondamentale nella valutazione preventiva del rischio di credito.



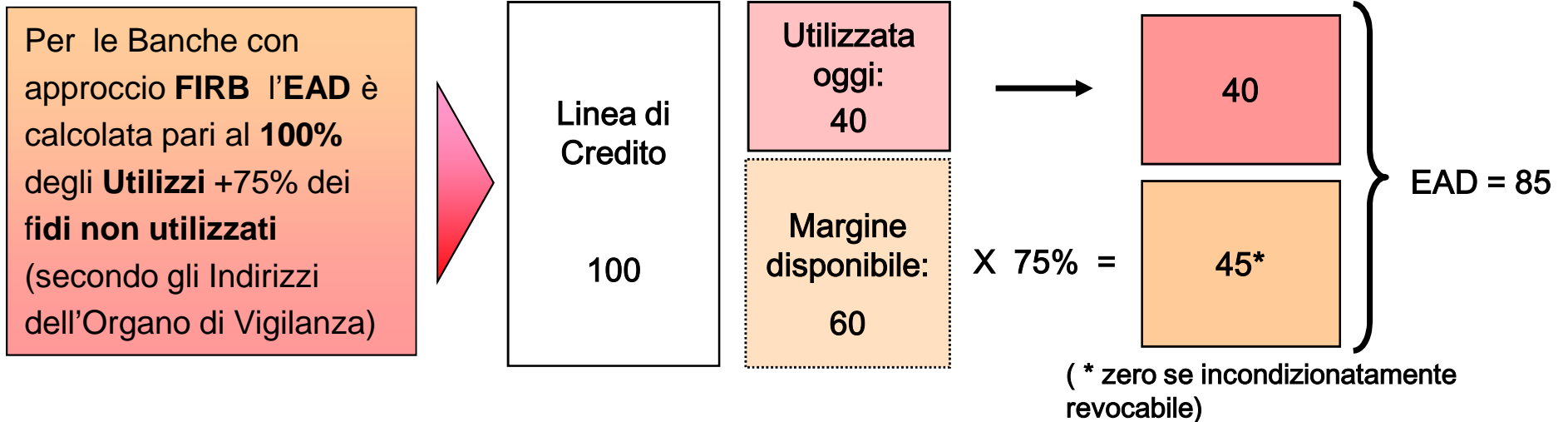
# EXPECTED LOSS – EXPOSURE AT DEFAULT (EAD)

- L'esposizione attesa al momento del default



# IL CALCOLO DELL'EAD (EXPOSURE AT DEFAULT)

Calcolo EAD → Esposizione della controparte al momento del Default



Per le banche con approccio **A-IRB**, l'EAD può essere stimata con **modelli interni**

- a ciascun grado del sistema costruito sulla base di evidenze empiriche e dell'esperienza storica (minimo **5 anni**) deve corrispondere una **stima di EAD**
- se la banca intende utilizzare una percentuale dello "0%" sulle linee inutilizzate deve dimostrare di avere sistemi di monitoraggio interni tali da consentire l'immediata **cancellazione** di linee **inutilizzate** in caso di **deterioramento** del rischio

# DETERMINAZIONE DEL COSTO DEL RISCHIO DI UNA RELAZIONE PER EL

*Definizione e misurazione di:*

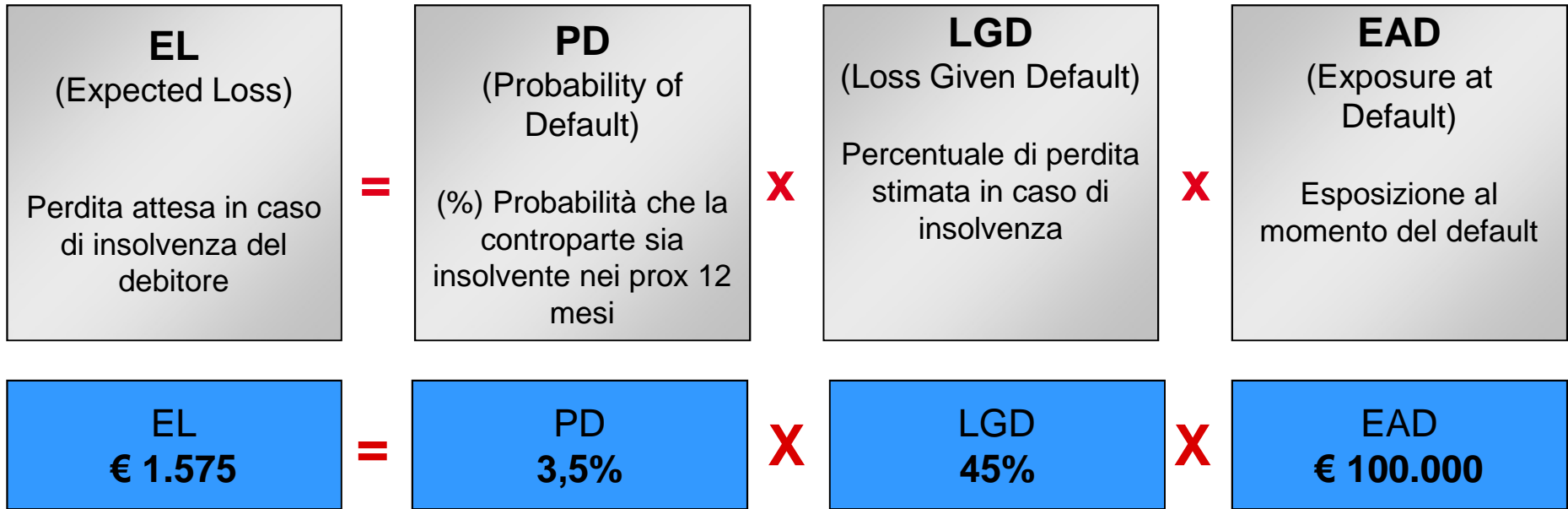


**Rischi di credito**

**Definizione e misurazione dei rischi di credito:**

**EL = PD x LGD x EAD**

**...UN ESEMPIO**

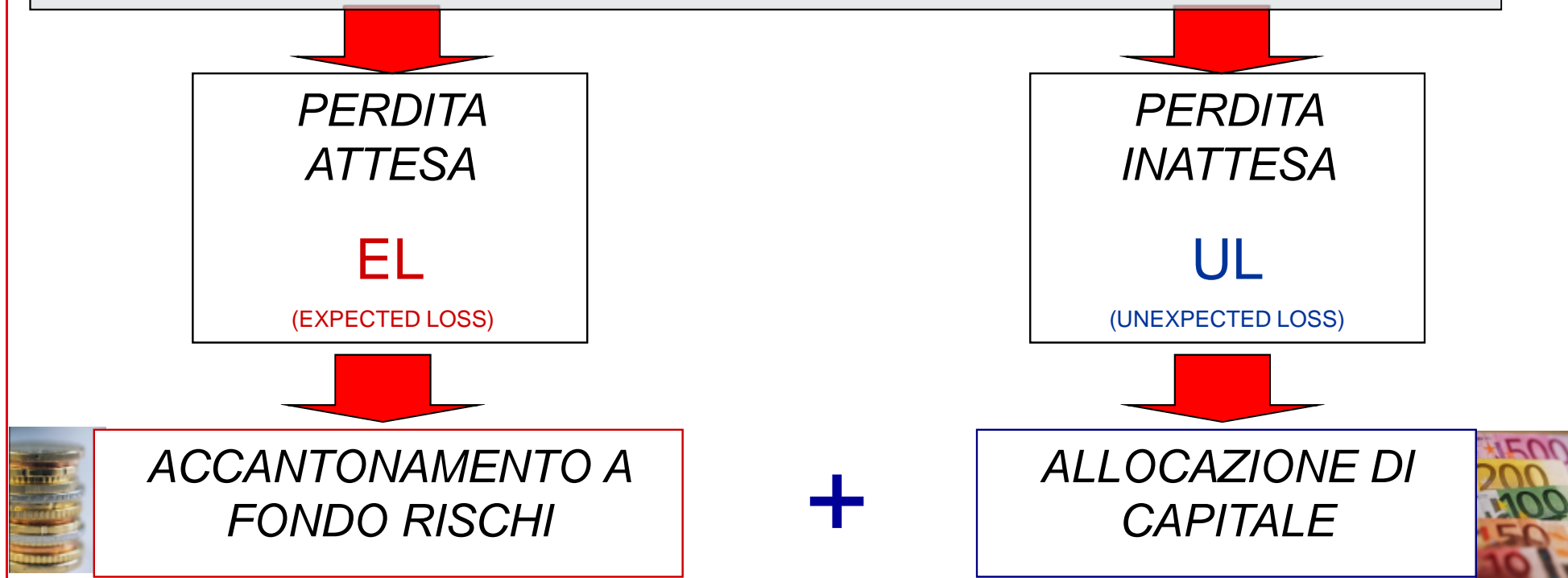


# IL RISCHIO DI CREDITO: LA PERDITA INATTESA

La **PERDITA INATTESA (UL - UNEXPECTED LOSS)** rappresenta una misura statistica del grado di variabilità delle perdite attorno al proprio valore atteso ed è quindi funzione delle componenti della perdita attesa:

$$UL = f ( PD ; LGD ) (*)$$

Per tale motivo negli approcci IRB il *Capitale di vigilanza* relativo al rischio di credito è calcolato sulla base della perdita inattesa (UL - Unexpected Loss).



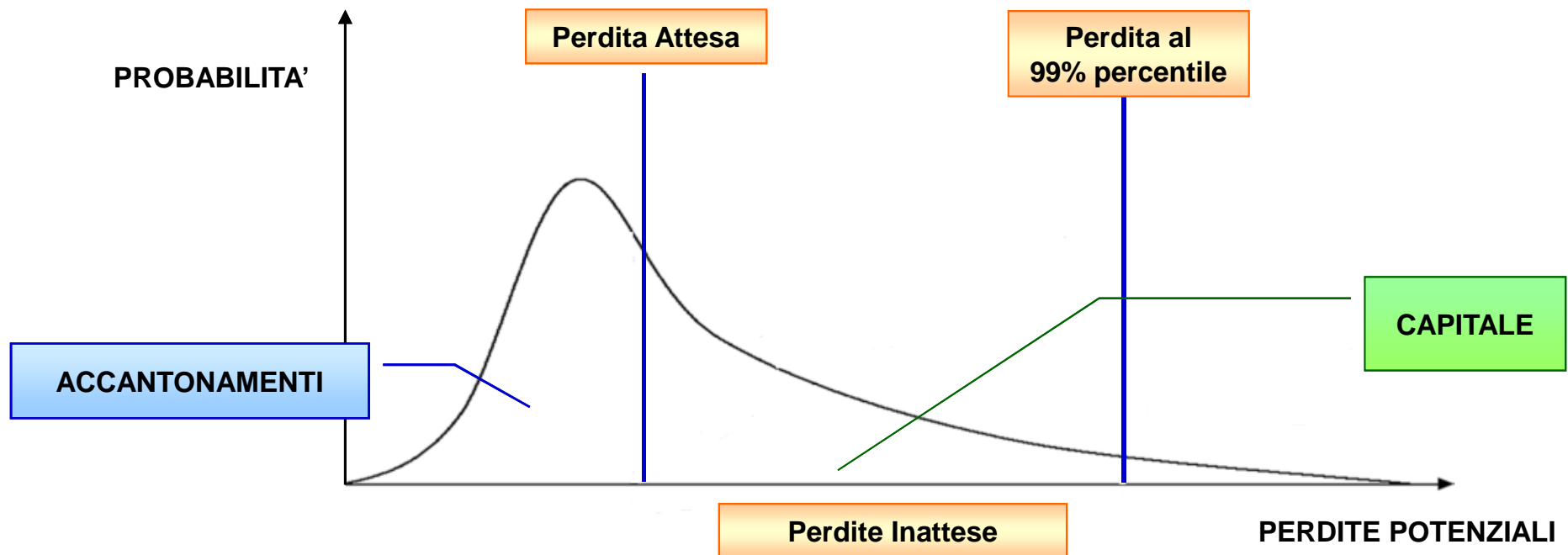
# UNEXPECTED LOSS - IL CALCOLO DELLA PERDITA INATTESA O REQUISITO PATRIMONIALE MINIMO

La **PERDITA INATTESA (UL - UNEXPECTED LOSS)** misura il rischio che la perdita che ci si attende si dimostri, a posteriori, superiore a quella inizialmente stimata.

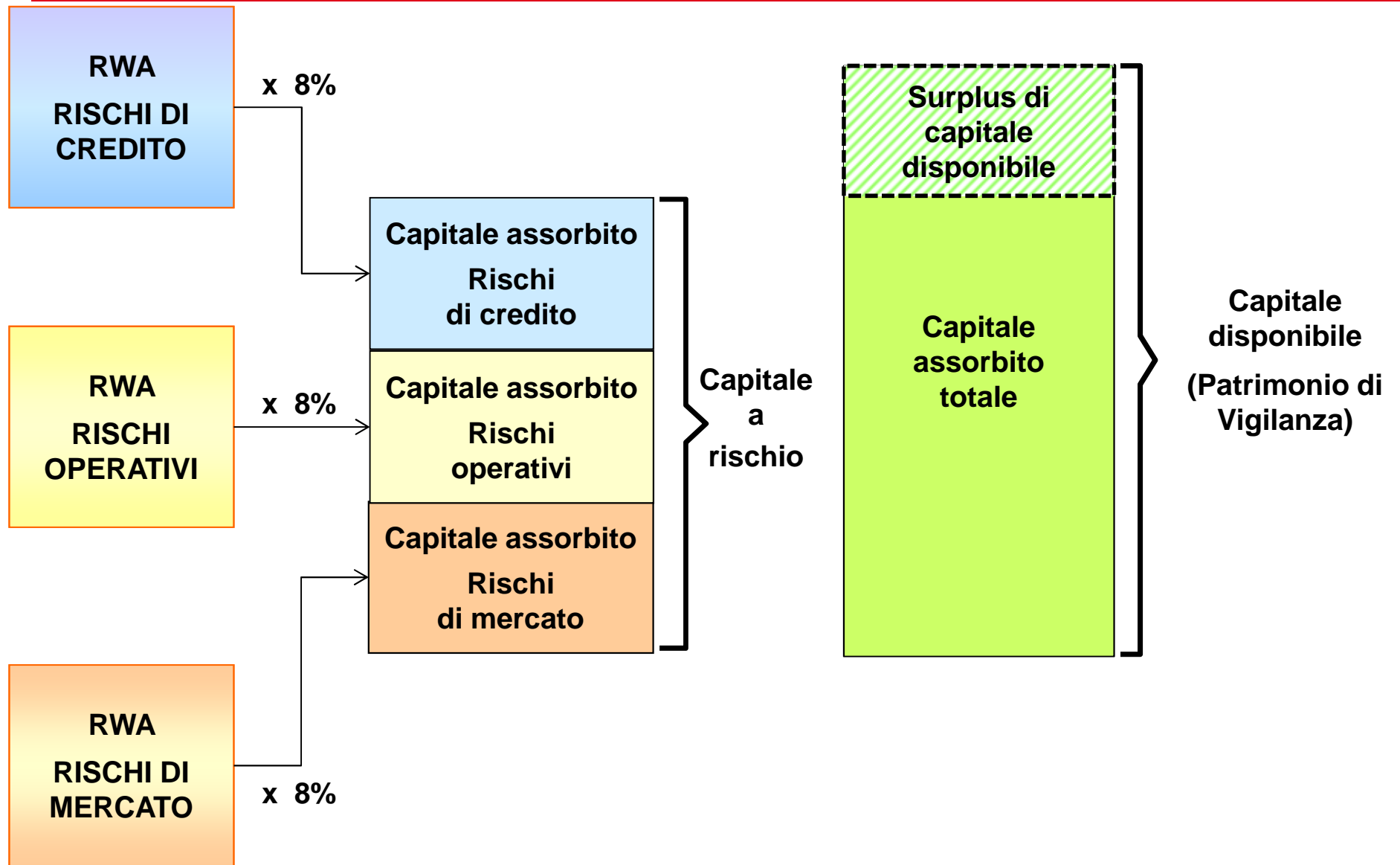
Questa rappresenta il vero fattore di rischio della banca (in quanto inattesa) e deve trovare adeguata copertura nel patrimonio della banca.

Statisticamente essa rappresenta una misura del grado di variabilità delle perdite attorno al proprio valore atteso ed è quindi funzione delle componenti della **perdita attesa**.

Per tale motivo negli approcci IRB il **Capitale regolamentare** relativo al rischio di credito è **calcolato sulla base della perdita inattesa (UL - Unexpected Loss)**.



# IL CAPITALE REGOLAMENTARE MINIMO



---

## IL BUSINESS PLAN

### ■ LINEE GUIDA PER LA STESURA DEL BUSINESS PLAN

## LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

### ■ IL CONTESTO “REGOLAMENTARE” IN CUI SI MUOVE LA BANCA PER LA GESTIONE DEI RISCHI DI CREDITO

- *Metodologie di approccio e sistemi di rating per il rischio di credito*
- *La Probabilità di Default e Rating*
- *Costo del rischio*

### ■ ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

- *Esame delle esigenze finanziarie dell'impresa*
- *Correlazione tra esigenze e coerente offerta delle forme tecniche*

# ...COME COMPRENDERE MEGLIO LE ESIGENZE AZIENDALI?

---





# PRESUPPOSTI FONDAMENTALI DEL MERITO CREDITIZIO



Conoscere il Cliente e comprenderne le necessità



Fornire tutte le informazioni utili per una corretta analisi/valutazione

# CORRETTEZZA RELAZIONALE BANCA ↔ CLIENTE

## **BUONE REGOLE CREDITIZIE – OBIETTIVO**

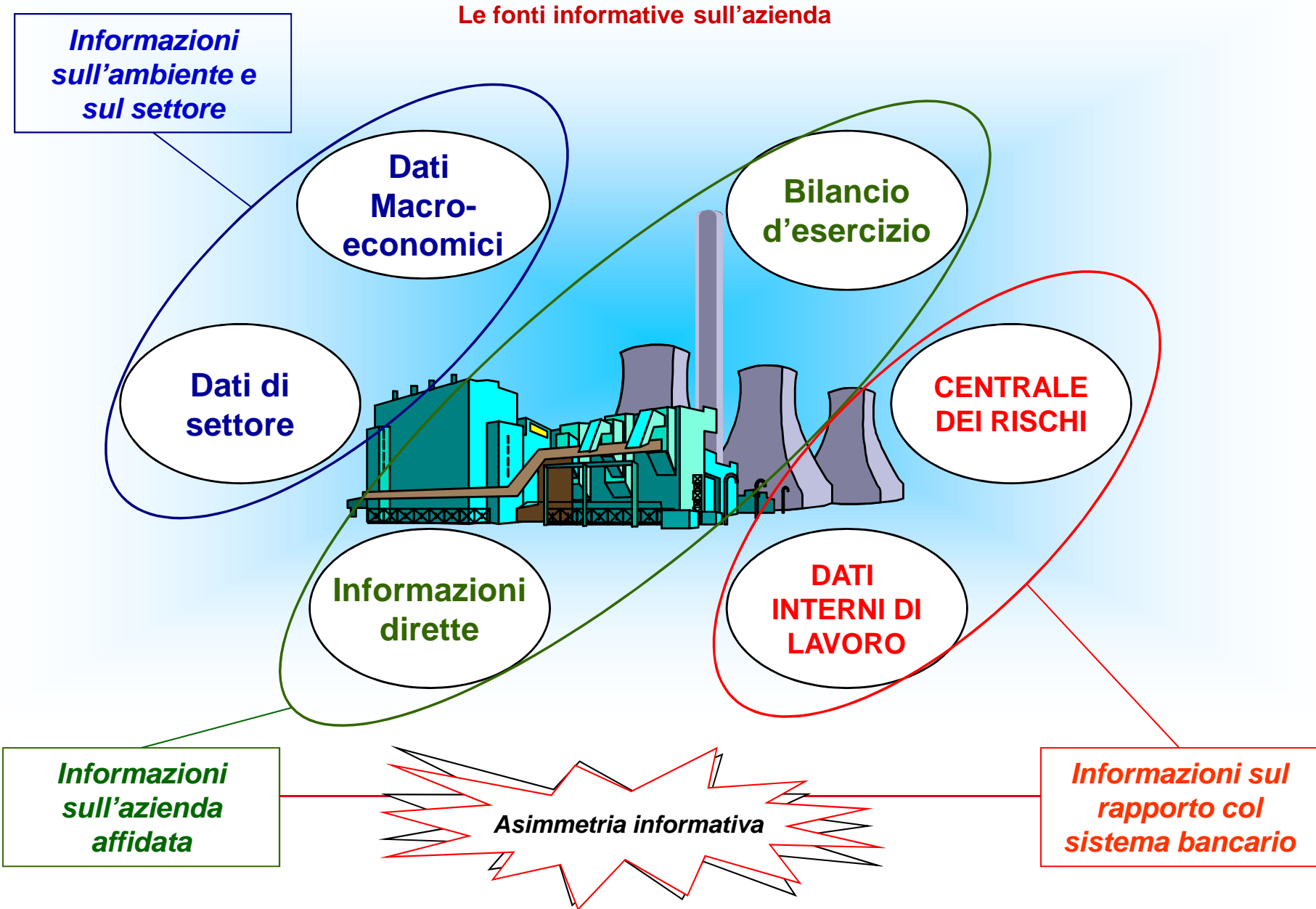
- Per rispondere sempre più efficacemente all'esigenza di chiarezza dell'Impresa cliente, le “**Buone regole creditizie**” rappresentano una sorta di “*vademecum*”, da condividere con il cliente, sui comportamenti e sui parametri che la Banca considera importanti nella valutazione complessiva dell'impresa, ai fini di un suo affidamento.
- Molte delle **difficoltà di comunicazione tra banca e impresa**, infatti, derivano da una diversa lettura che banca e impresa possono avere circa comportamenti e scelte di gestione aziendale; il *vademecum* rappresenta la volontà di esemplificare e chiarire quali sono questi fenomeni e che implicazioni possono avere sul rapporto con la banca.
- Le Buone regole creditizie, quindi, non rappresentano una maggiore rigidità, ma solo degli accorgimenti volti ad aiutare l'Impresa a “**presentarsi meglio**” e la Banca a “**comprendere con chiarezza**” il business dell'impresa e le esigenze finanziarie connesse.



# INTRODUZIONE ALLE FAMIGLIE DI RISCHIO



# LE INFORMAZIONI PER L'ANALISI DEL FIDO



# RICHIESTA DELLA DOCUMENTAZIONE

---

*Raccogliere tutte le informazioni utili per una corretta identificazione del soggetto richiedente*

***Richiesta di affidamento (Privacy e dich. Appartenenza a gruppi economici)***

***Documentazione reddituale, patrimoniale e finanziaria***

***Iscrizione alla Camera di Commercio e variazioni succ.***

***Atto costitutivo e Statuto***

***Verbale nomina amministratori***



***N.B.: vengono verificati anche:***

- ***Dati costitutivi e poteri di firma***
- ***Accertamento protesti***
- ***Informazioni dalla Centrale dei Rischi/Credit Bureau***
- ***Accertamenti patrimoniali***

***l'indagine deve essere estesa anche ad eventuali collegati e/o garanti e ai soci illimitatamente responsabili.***

---

---

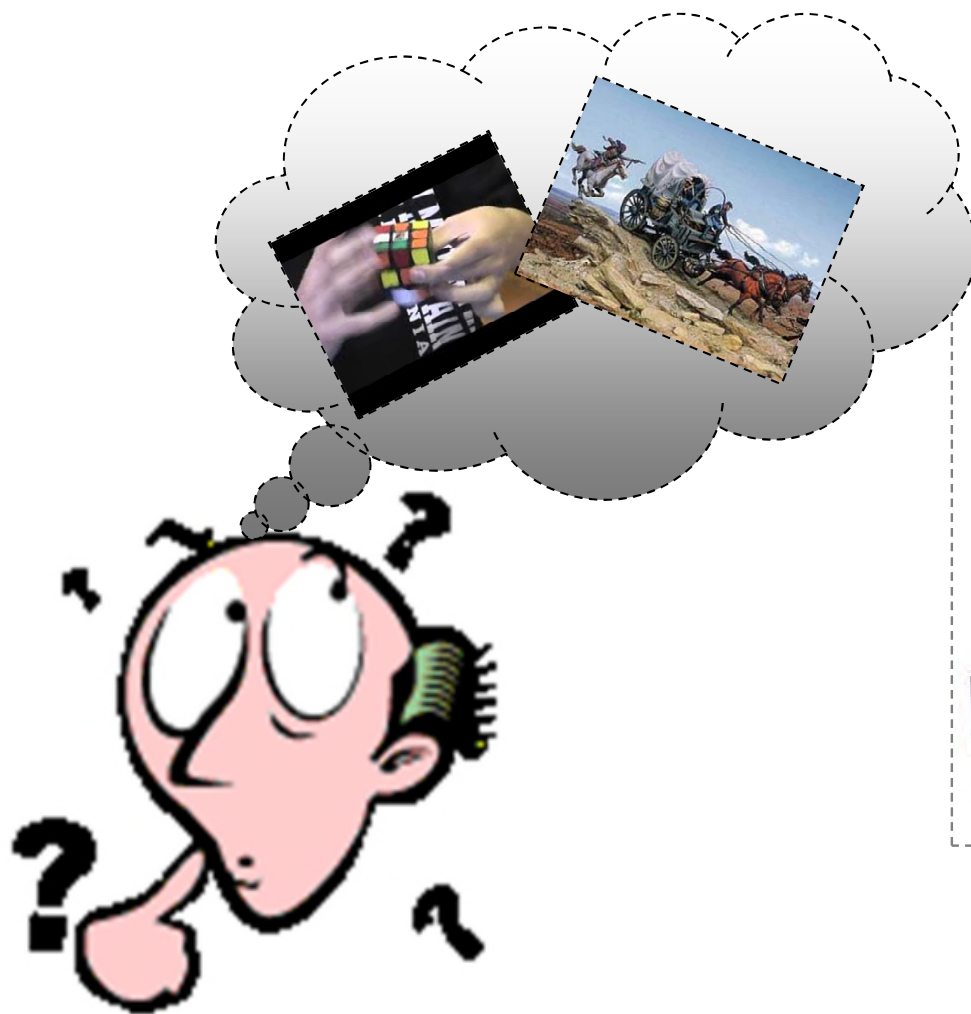
## **IL BUSINESS PLAN**

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

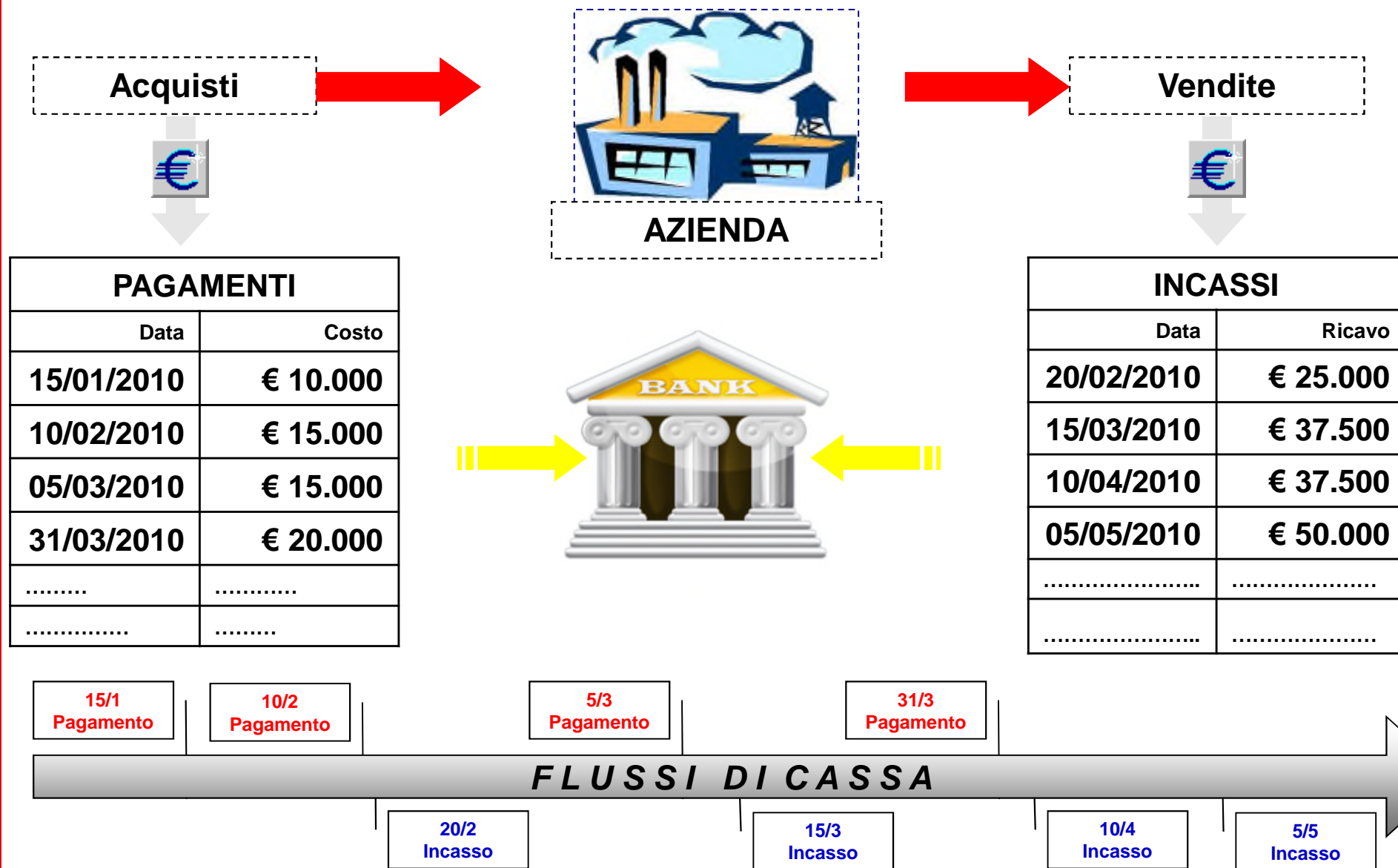
## **LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO**

- IL CONTESTO “REGOLAMENTARE” IN CUI SI MUOVE LA BANCA PER LA GESTIONE DEI RISCHI DI CREDITO
  - *Metodologie di approccio e sistemi di rating per il rischio di credito*
  - *La Probabilità di Default e Rating*
  - *Costo del rischio*
- ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO
  - *Esame delle esigenze finanziarie dell'impresa*
  - *Correlazione tra esigenze e coerente offerta delle forme tecniche*

...QUINDI, PER OGNI AZIENDA, HO GIÀ UNA SOLUZIONE...

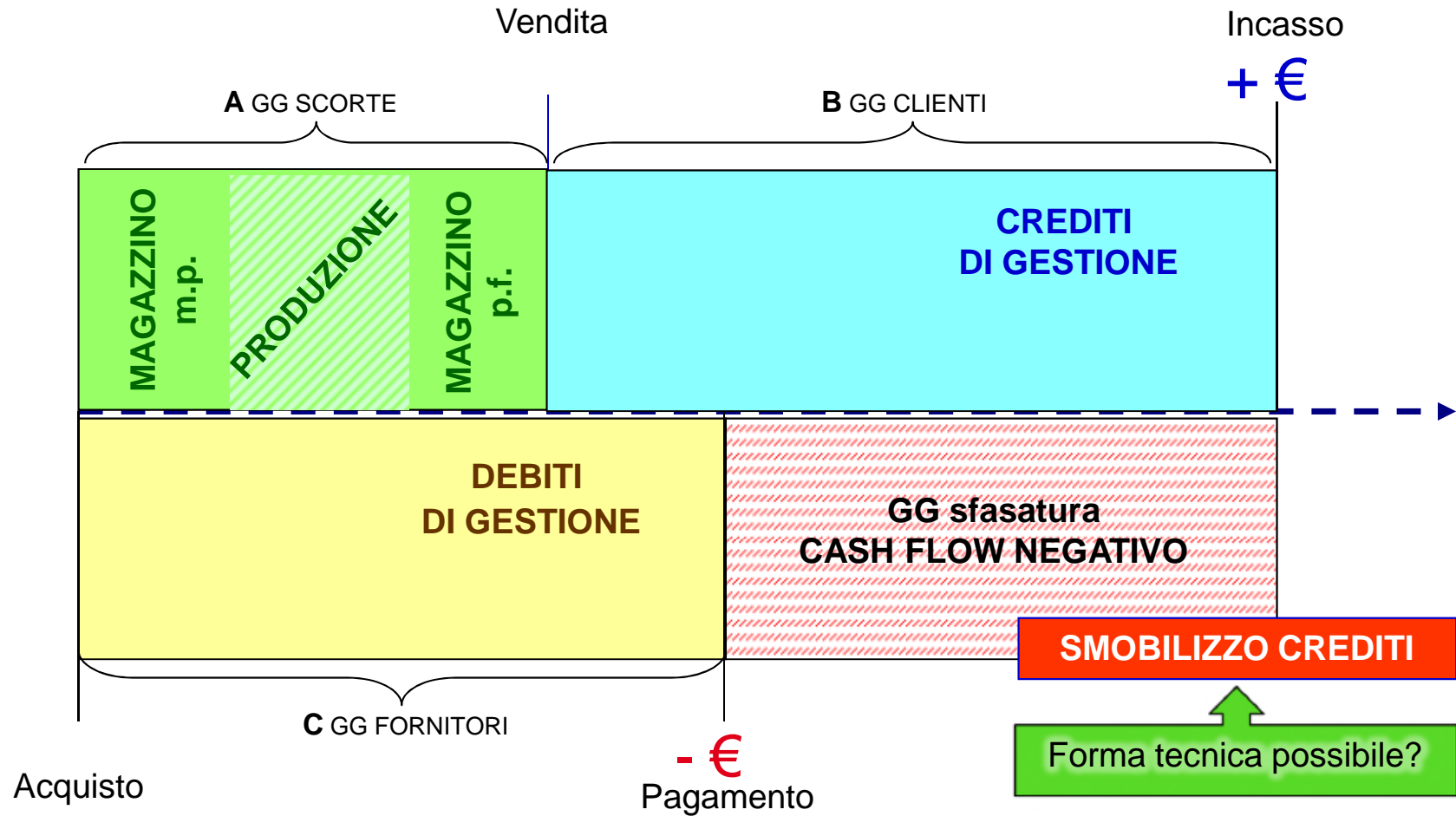


# FUNZIONE MONETARIA DELLA BANCA



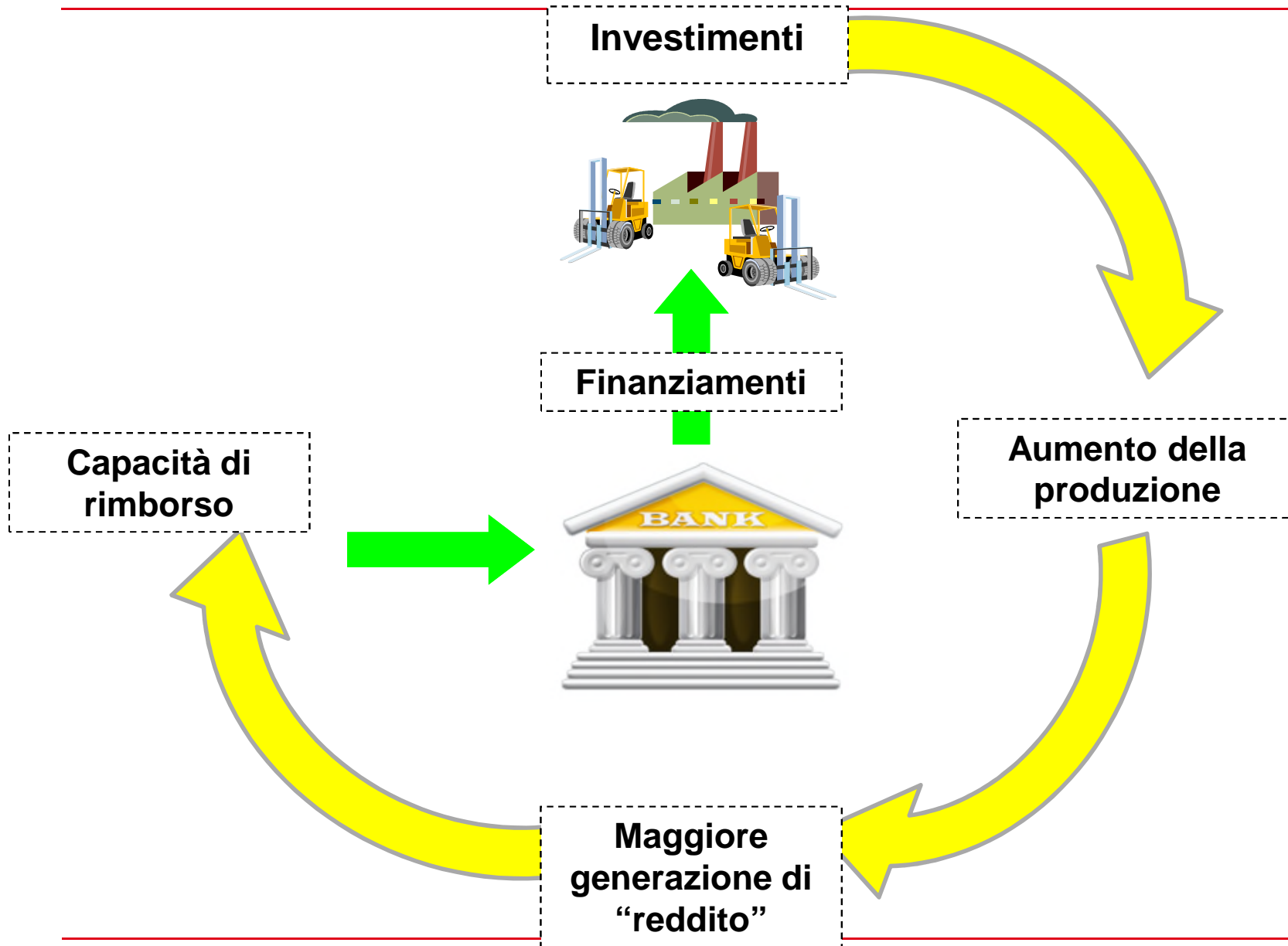


# UN ESEMPIO DI ANALISI DEI FABBISOGNI DEL «CIRCOLANTE»

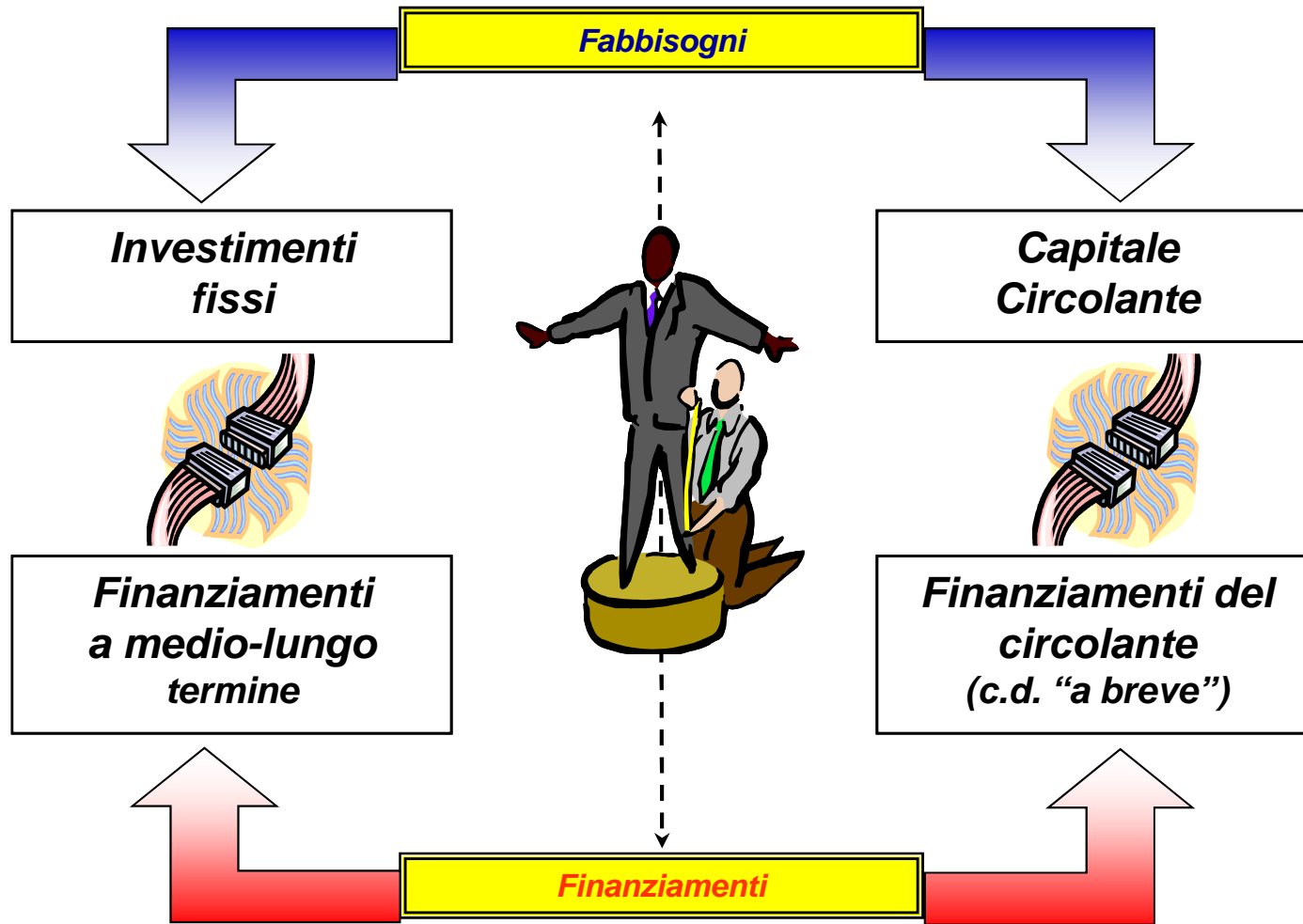


Se  $A + B - C$  genera un valore positivo ( $A + B > C$ ), allora il Ciclo Monetario è positivo e quindi c'è necessità di **FIDO**.

# FUNZIONE CREDITIZIA DELLA BANCA



# LA CORRELAZIONE TRA FABBISOGNI E FINANZIAMENTI

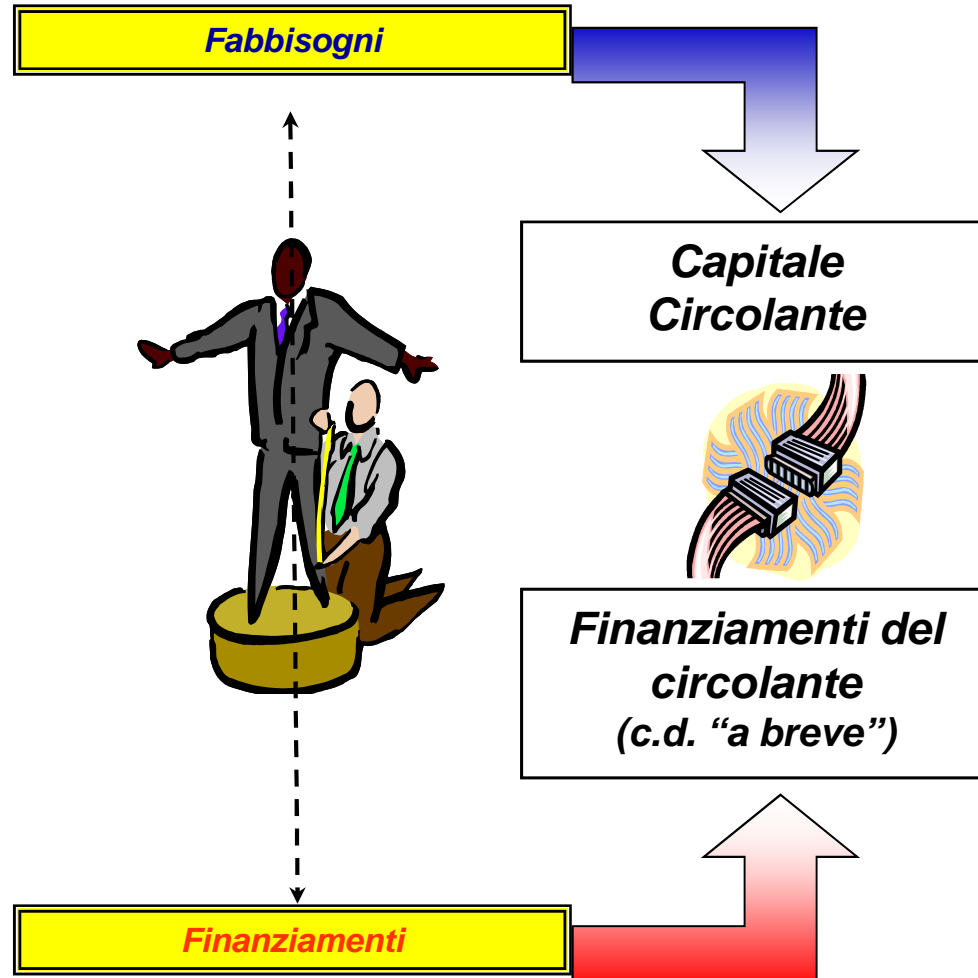


*N.B.: i nostri interventi creditizi ordinari si focalizzano, quindi, solo sull'attività caratteristica dell'azienda, intonando l'entità sia alla tipologia sia all'effettivo utilizzo delle somme richieste*

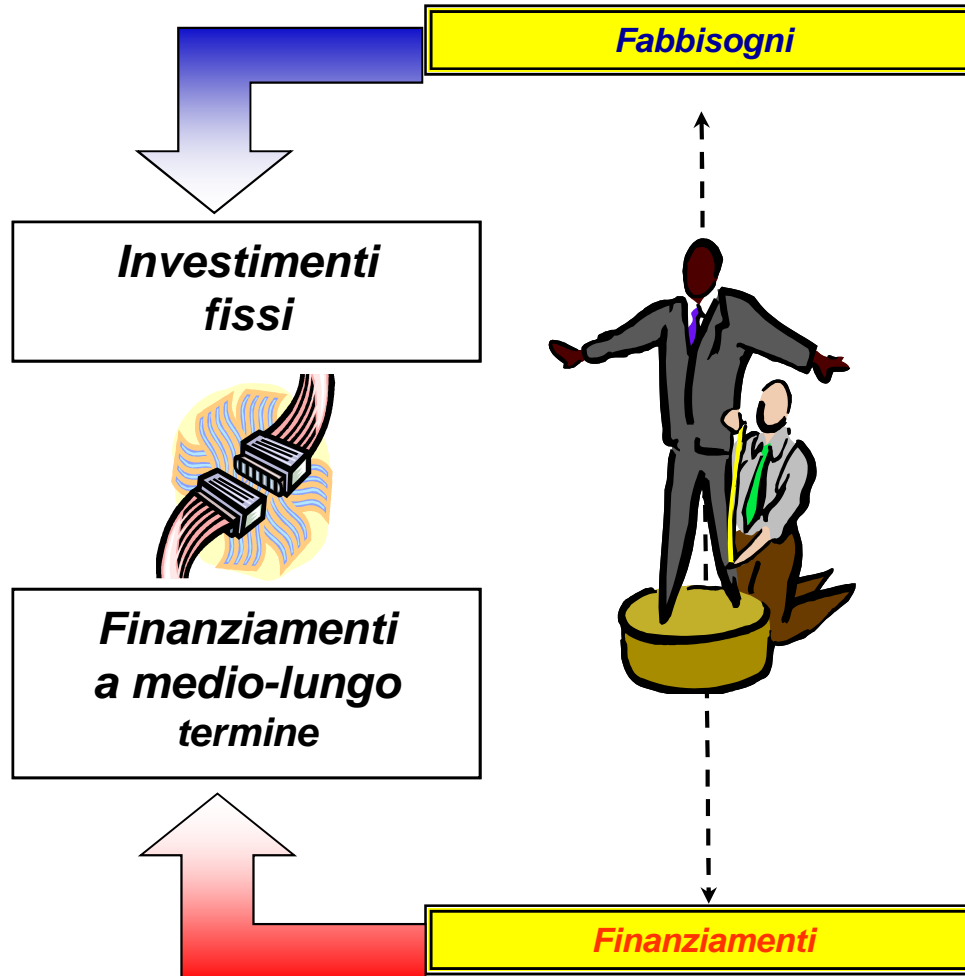
# I FABBISOGNI DEL CAPITALE CIRCOLANTE

## Principali bisogni dell'Impresa

- 🔑 Equilibrare le sfasature temporali d'incasso e pagamento della gestione corrente
- 🔑 Disporre di una liquidità atta a fronteggiare con la massima tempestività gli scompensi di tesoreria connaturati al funzionamento operativo dell'impresa



# I FABBISOGNI DEL CAPITALE FISSO



## Principali bisogni dell'Impresa

- 🔑 Finanziare operazioni d'investimento in beni durevoli per ampliare, potenziare e ristrutturare l'apparato produttivo
- 🔑 *Mantenere l'equilibrio finanziario di breve e medio periodo*
- 🔑 *Migliorare la programmazione finanziaria attraverso la definizione di flussi di rimborso sostenibili*

# I FABBISOGNI DEL CAPITALE FISSO











FUNZIONE CREDITIZIA

 FIDI A BREVE

 AFFIDAMENTI A MEDIO LUNGO

*N.B.: in linea generale, il business plan presentato dall'azienda viene considerato "sostenibile" e condivisibile se evidenzia una compartecipazione del "soggetto economico" nella copertura finanziaria con i cosiddetti "mezzi propri" (no LTV 100%)*

Alcuni esempi:

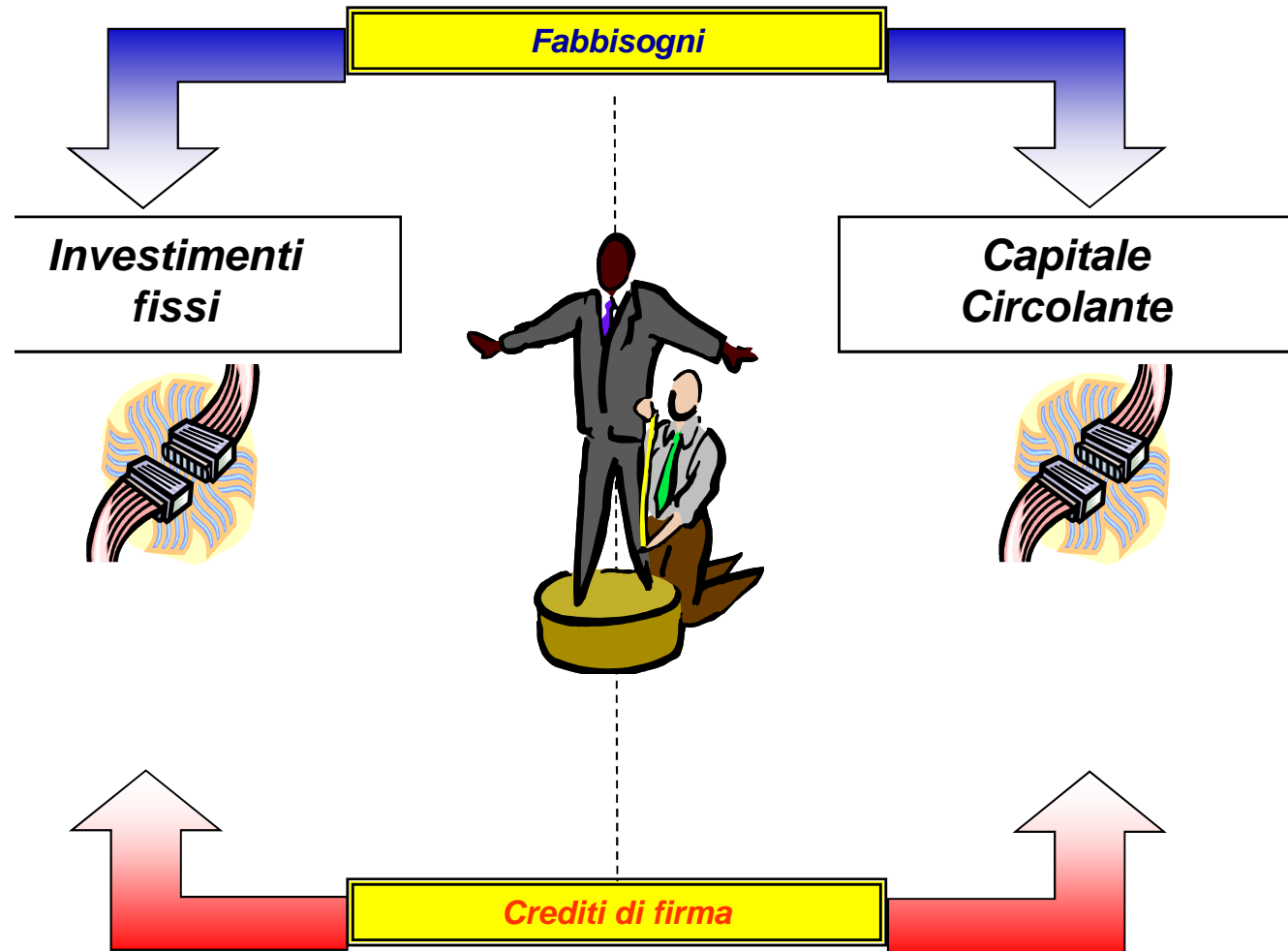
-  **Mutuo ipotecario imprese**
-  **Mutuo ipotecario imprese a s.a.l.**
-  **Apercredito ipotecaria**
-  **Mutuo artigiano oltre i 18 mesi**
-  **Mutuo Chirografario imprese oltre 18 mesi**
-  **Apercredito chirografaria (flexi)**
-  **Finanziamento/sconto cambiali agrarie di dotazione (poliennale)**
-  **Fin. / sconto cambiali artigiane**
-  **(...Leasing operativo e finanziario)**
-  **.....**

**Finanziamenti**

# I CREDITI DI FIRMA

## Principali bisogni dell'Impresa

- Evitare l'immobilizzo di denaro o titoli presso terzi a garanzia dell'adempimento di obbligazioni assunte o da assumere
- Agevolare lo sviluppo di transazioni commerciali (estere e nazionali)
- Consentire la partecipazione a gare, appalti e aste
- Favorire la possibilità di ottenere dal committente anticipi su future prestazioni



**GRAZIE PER LA VOSTRA ATTENZIONE.**

---

