

"Business Plan - Progetto Linee automatiche di Assemblaggio per Capsule"

Stage c.o. Bonino S.p.A. : gennaio - luglio 2015

- Autore: Monica Pinardi -

Il Progetto

Premessa

Nei 35 anni di attività, la società BONINO S.p.A. presso la quale ho svolto attività di stage ha basato la propria crescita industriale sulla "Progettazione, costruzione e commercializzazione di Sistemi di orientamento automatico".

Tali Sistemi sono rivolti a costruttori e utilizzatori di Linee automatiche di produzione, italiani ed esteri.

L'azienda è cresciuta fino a diventare oggi un leader del settore a livello europeo, con un trend positivo che nel corso degli ultimi 5 anni ha segnato un + 90% in fatturato, l'acquisizione di 5 competitors nazionali e un incremento occupazionale di 100 addetti.

Tale crescita della struttura ha contribuito a rafforzare un legame di forte intesa con i grandi Gruppi Industriali nazionali ed esteri, utilizzatori dei Sistemi di orientamento quali componenti parte delle Linee automatiche di produzione.

Ciò ha prodotto un cambiamento di strategia di approvvigionamento da parte di questi Gruppi, i quali hanno cominciato a preferire l'acquisto diretto dei Sistemi di orientamento, sollevando da tale onere i propri fornitori di Linee Automatiche.

Considerati i molteplici aspetti, ovvero struttura organizzativa e tecnica esistenti - da una parte - e - dall'altra - placet e potenzialità del Mercato, il Management dell'azienda ha preso coscienza di una importante opportunità che si andava presentando: fornire direttamente ai Gruppi Industriali il pacchetto completo Linea Automatica di Produzione / Sistemi di orientamento, con il valore aggiunto rispetto alla concorrenza di poter fornire un prodotto al 100% di propria tecnologia.

Obiettivo dello Stage e del Progetto

Obiettivo dello stage è stato quello di realizzare un Business Plan del Progetto descritto in premessa con la collaborazione del Management dell'azienda.

L'obiettivo del Progetto BONINO consiste invece nel massimizzare la redditività aziendale, attraverso un sensibile incremento dei volumi delle vendite, ottimizzando la potenzialità dell'attuale struttura aziendale, per arrivare a regime produttivo entro la fine dell'esercizio 2016.

Le fasi del Progetto

Si sono prima di tutto identificate le seguenti attività necessarie al fine di poter realizzare il progetto:

- a) inserimento in organico di personale tecnico (progettazione meccanica e software) con adeguato Know how;
- b) inserimento in organico di personale commerciale finalizzato alla presentazione sul mercato dei nuovi prodotti, unitamente alla partecipazione di fiere del settore;
- c) ampliamento della superficie produttiva di c.a. 5.000 mq;
- d) acquisizione di macchinari di lavorazione CNC necessari al ciclo produttivo delle Linee di Assemblaggio;
- e) inserimento in organico di personale tecnico addetto alle lavorazioni CNC e all'assemblaggio del prodotto.

Descrizione, tempistiche e valorizzazione degli investimenti

Si sono quantificati come segue gli investimenti previsti per le attività sopra descritte:

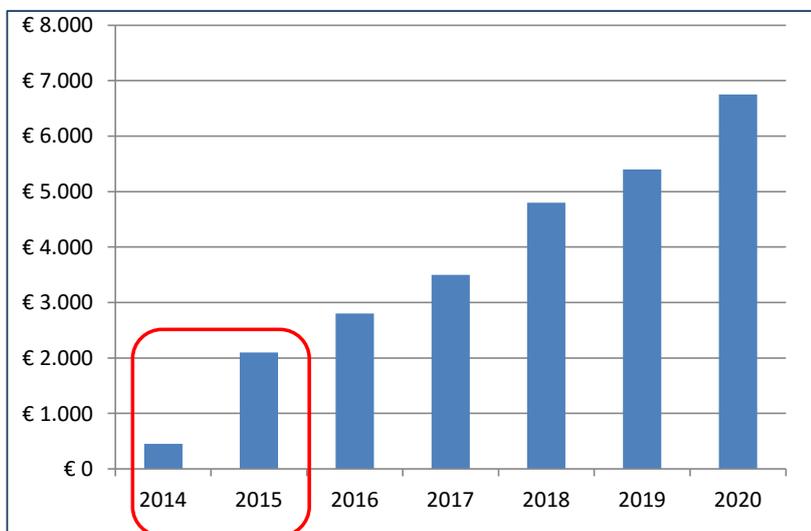
Fasi	Descrizione	Inizio	Durata	Valore stimato
1) Start up	Creazione portagoglio prodotti	gen-14	12 mesi	€ 380.000
	Nr. 4 addetti interni per progettazione meccanica e nr. 1 per software	gen-14	12 mesi	€ 200.000
	Studi tecnici esterni	mar-14	9 mesi	€ 180.000
	Marketing commerciale	mag-14	6 mesi	€ 120.000
	Nr. 2 addetti interni per promozione prodotti sul mercato	mag-14	6 mesi	€ 100.000
	Materiale commerciale informativo			€ 15.000
Sito web	4 mesi			€ 5.000
2) Logistica	Incremento superficie produttiva (3.000 mq)	set-14	9-12 mesi	€ 2.950.000
	Acquisto immobile	set-14	1 mese	€ 1.450.000
	Ampliamento e lavori di adeguamento	gen-15	9-12 mesi	€ 1.500.000
3) Impianti specifici	Impianti di produzione	giu-15		€ 400.000
	Impianto elettrico di produzione	giu-15	3 mesi	€ 250.000
	Impianti aria compressa	giu-15	2 mesi	€ 150.000
	Macchinari di produzione	gen-15	4 mesi	€ 1.100.000
	Acquisto nr. 2 macchinari di lavorazione CNC	gen-15	3 mesi	€ 700.000
	Acquisto nr. 1 macchina taglio laser	giu-15	1 mese	€ 400.000
Totale investimenti				€ 4.950.000

Nel rispetto delle Politiche aziendali in tema di *Crescita Sostenibile*, il ritorno dell'investimento è stato quindi analizzato sia dal punto di vista economico che sociale (ricadute occupazionali e impatto sul territorio)

A) Ritorno economico

Il grafico seguente riporta la previsione di crescita del fatturato attesa. In 7 esercizi l'investimento produrrà un fatturato pari a ca. 25 mln/€ con un significativo incremento previsto già nel primo anno di progetto.

[Valori espressi in K€]



Analisi del mercato

Il mercato di riferimento è mondiale.

Tra i potenziali Clienti del mercato si annotano vari Gruppi internazionali.

La concorrenza europea si compone di una decina competitors, di cui metà sono società italiane che muovono un fatturato annuo complessivo pari a ca. 50 mln/€.

L'obiettivo prudenziale è quello di acquisire il 5% del fatturato della concorrenza europea entro il 2015.

investimento nonché dei relativi oneri finanziari. Va evidenziato come i costi di struttura necessari all'esecuzione del progetto siano irrilevanti. Ciò è dovuto al potenziale oggi inespresso della struttura organizzativa. Anche i costi di produzione si prevedono in diminuzione in seguito all'acquisto di macchinari.

T1 - Analisi marginalità progetto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ricavi vendita	450	2.100	2.800	3.500	4.800	5.400	6.750
Costi di produzione	(338)	(1.470)	(1.820)	(2.275)	(3.120)	(3.510)	(4.388)
Costi di vendita	-	(200)	(240)	(288)	(346)	(415)	(498)
Costi di struttura	(7)	(52)	(92)	(103)	(152)	(161)	(201)
EBITDA	106	379	648	835	1.182	1.314	1.664
<i>EBITDA %</i>	23,5%	18,0%	23,1%	23,8%	24,6%	24,3%	24,6%
Ammortamento Start Up (5 anni)	-	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	-
Ammortamento Logistica (33 anni)	-	(45)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)
Ammortamento Impianti (8 anni)	-	(25)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
Leasing macchinari (8 anni)	-	(80)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)
EBIT	106	129	254	441	788	920	1.370
<i>EBIT %</i>	23,5%	6,1%	9,1%	12,6%	16,4%	17,0%	20,3%
Costi finanziari commerciali	(7)	(32)	(42)	(53)	(72)	(81)	(101)
Costi finanziari start up	(15)	(10)	-	-	-	-	-
Interessi mutuo immobiliare	-	(45)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)
EBT	84	42	122	298	626	749	1.178
Imposte	(27)	(32)	(65)	(121)	(226)	(267)	(400)
Utile (perdita)	57	10	57	177	401	483	779

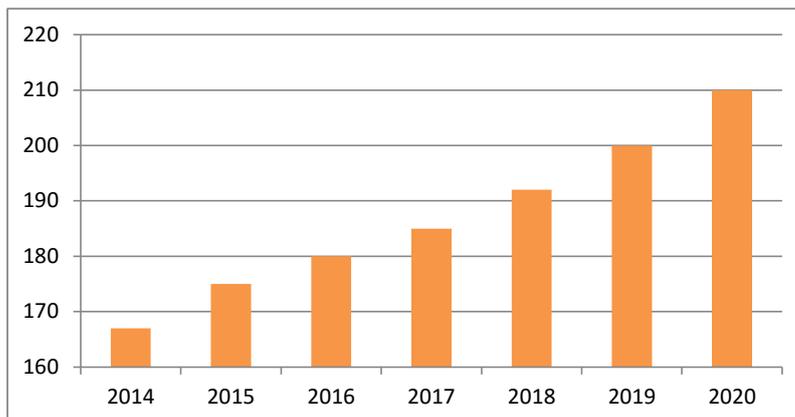
L' impatto atteso del progetto a medio termine è il seguente:

T2 - Conto Economico [K euro]	2013 F	2014	2015	2016
Ricavi della gestione				
Var. delle rimanenze di prodotti in c.so di lav., semilav. e finiti	15.814	18.500	22.000	25.000
Var. dei lavori in corso su ordinazione				
Produzione Interna di Imm.ni	361	150	100	100
Altri ricavi	425	230	130	130
Totale Valore della Produzione	16.600	18.880	22.230	25.230
<i>Crescita %</i>	14,4%	13,5%	17,7%	13,5%
Costi per materiali e servizi di produzione (incluso var.magazzino)	(5.942)	(7.700)	(9.500)	(11.000)
Costi per servizi ausiliari di produzione	(1.595)	(1.240)	(1.350)	(1.450)
Costi per godimento beni di terzi	(440)	(510)	(600)	(700)
Costi per il personale	(6.365)	(6.800)	(7.600)	(7.800)
CDA	(707)	(880)	(930)	(1.000)
Altre spese generali	(193)	(130)	(150)	(165)
EBITDA	1.358	1.620	2.100	3.115
<i>EBITDA %</i>	8,2%	8,6%	9,4%	12,3%
Ammortamenti	(737)	(740)	(910)	(980)
Accantonamenti e svalutazioni	-	(20)	(50)	(50)
EBIT	621	860	1.140	2.085
<i>EBIT %</i>	3,7%	4,6%	5,1%	8,3%
Proventi (oneri) finanziari	(379)	(350)	(450)	(510)
Proventi (oneri) straordinari	(183)	-	-	-
EBT	59	510	690	1.575
Imposte	(149)	(350)	(550)	(900)
Utile (perdita) d'esercizio	(90)	160	140	675

B) Ricaduta occupazionale

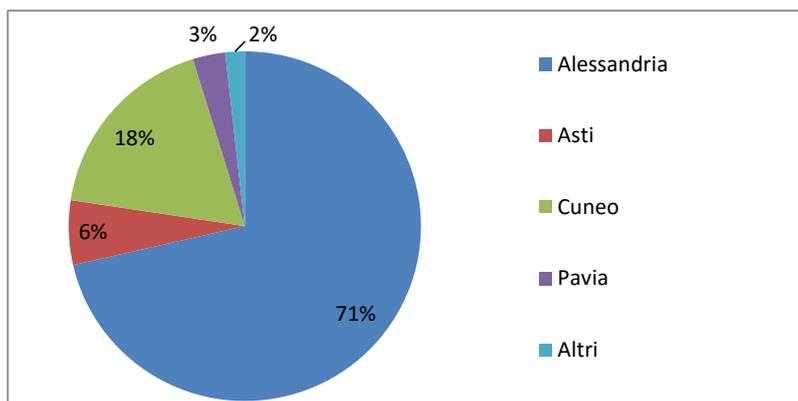
Si è quindi realizzato un grafico che mostri un prudente trend di crescita del personale previsto durante lo sviluppo del progetto; esso evidenzia una previsione di incremento degli addetti pari al 10% entro il 2016, al 15% entro il 2018 e al 25% entro il 2020.

L'incremento occupazionale verterà principalmente sull'inserimento di tecnici qualificati finalizzato a sostenere la crescita dei volumi di vendita.



Impatto sul territorio

L'attuale collocazione geografica del personale aziendale evidenzia come, pur operando logisticamente sul territorio alessandrino, l'azienda occupi addetti domiciliati in province diverse, per un totale pari al 30% del personale. Ciò è dovuto all'elevato livello tecnico necessario all'azienda al fine di tragguardare il proprio oggetto sociale.



C) Impatto sociale

Si sono quindi esaminati i previsti benefici sociali del Progetto in termini di lavoro indotto e ambiente.

Indotto

L'investimento produrrà prevedibilmente un effetto "a cascata" in termini di commesse di lavoro, sia nel settore edile (logistica e impianti) che in quello metalmeccanico (macchinari di lavorazione e materie prime).

Impatto urbanistico

Un effetto secondario, ma non trascurabile, è l'impatto paesaggistico finale del sito produttivo.

La zona industriale D4 di Alessandria, dove ha sede la società, è situata nel quartiere alessandrino denominato *Quartiere Cristo*. Ex sobborgo popolare periferico, il *Cristo* è cresciuto fino a diventare il quartiere più grande e popolato della città, tanto che oggi la maggioranza della popolazione alessandrina risiede in questa area cittadina.

La zona D4, una volta circondata da campagna, è attualmente "avvolta" da zone residenziali.

Una cultura industriale votata al pragmatismo, l'assenza di politiche industriali locali e nazionali, e gli effetti della crisi economica di questi anni che ha portato all'abbandono dei siti produttivi, hanno portato la zona D4 ad uno stato paesaggistico di degrado totale.

Il Progetto, una volta attuato, occuperà diverse aree industriali della zona D4.

La principale è una area pari a ca. 15.000 mq, logisticamente posizionata al centro della zona industriale e compresa tra le due principali strade di viabilità interne. Il relativo sito produttivo finale, in conformità con l'esistente edificio realizzato nel 2003, sarà moderno, curato nel dettaglio, esteticamente armonioso ed integrato nel contesto urbanistico che lo circonda.

Le aree industriali secondarie in cui il Gruppo opererà, per un totale di ulteriori 6.000 mq, vedono edificati immobili di recente costruzione e di piacevole impatto.

Ambiente

Il Progetto rientra nelle politiche ambientali aziendali, che prevedono entro il 2017 l'utilizzo di fonti di energia alternativa (fotovoltaico) di propria produzione.

D) Sostenibilità finanziaria

E' stato quindi esaminato (Tabella T3) il fabbisogno finanziario, evidenziando separatamente i flussi relativi al Progetto e quelli relativi alla produzione storica.

T3 - Fabbisogno finanziario	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A) Progetto Linee Assemblaggio							
Incassi commerciali	450	2.100	2.800	3.500	4.800	5.400	6.750
Fornitori	(344)	(1.029)	(1.372)	(1.715)	(2.352)	(2.646)	(3.308)
Personale	-	(693)	(780)	(951)	(1.266)	(1.440)	(1.779)
Banche x flussi comm.	(7)	(32)	(42)	(53)	(72)	(81)	(101)
Imposte	(27)	(32)	(65)	(121)	(226)	(267)	(400)
Fornitori x start up	(200)	-	-	-	-	-	-
Personale x start up	(300)	-	-	-	-	-	-
Banche x start up	(15)	(10)	-	-	-	-	-
Acquisto immobile	(1.450)	-	-	-	-	-	-
Lavori ampliamento	-	(1.500)	-	-	-	-	-
Impianti di produzione	-	(400)	-	-	-	-	-
Macchinari di produzione	-	(1.100)	-	-	-	-	-
Saldo (Entrate -Uscite)	(1.893)	(2.695)	541	661	885	967	1.163
B) Sistemi di orientamento (produzione storica)							
Incassi commerciali	18.050	19.900	22.200	23.310	24.476	25.699	26.984
Fornitori	(8.526)	(9.971)	(11.243)	(11.805)	(12.395)	(13.015)	(13.666)
Personale	(7.680)	(7.838)	(8.020)	(8.421)	(8.842)	(9.284)	(9.748)
Banche	(328)	(364)	(378)	(397)	(417)	(438)	(459)
di cui inclusi in mutuo	34	33	32	31	30	29	28
Mutuo immobiliare	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)
Beni di terzi	(510)	(520)	(546)	(519)	(493)	(468)	(445)
Imposte	(323)	(518)	(835)	(877)	(921)	(967)	(1.015)
Saldo (Entrate -Uscite)	377	383	870	982	1.098	1.216	1.338
Totale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Incassi commerciali	18.500	22.000	25.000	26.810	29.276	31.099	33.734
Fornitori	(9.070)	(11.000)	(12.615)	(13.520)	(14.747)	(15.661)	(16.973)
Personale	(7.980)	(8.530)	(8.800)	(9.372)	(10.108)	(10.724)	(11.527)
Banche (no int. Mutui e leas.)	(316)	(372)	(388)	(418)	(459)	(490)	(533)
Mutui immobiliare (cap. + int.)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)
Beni di terzi (leas. con interessi)	(510)	(520)	(546)	(519)	(493)	(468)	(445)
Acquisto immobile	(1.450)	-	-	-	-	-	-
Lavori ampliamento	-	(1.500)	-	-	-	-	-
Impianti di produzione	-	(400)	-	-	-	-	-
Macchinari di produzione	-	(1.100)	-	-	-	-	-
Imposte	(350)	(550)	(900)	(998)	(1.147)	(1.234)	(1.415)
Saldo (Entrate -Uscite)	(1.516)	(2.312)	1.411	1.643	1.982	2.183	2.501

Dalla Tabella T3 si evince quanto segue (Tabella T4):

T4 - Riepilogo fabbisogno finanziario	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totale investimenti	(1.965)	(3.010)	-	-	-	-	-
Saldi cash flow gestione							
Linee assemblaggio	72	315	541	661	885	967	1.163
Sistemi di orientamento	377	383	870	982	1.098	1.216	1.338
Saldo totale cash flow	449	698	1.411	1.643	1.982	2.183	2.501
Fabbisogno finanziario	(1.516)	(2.312)	1.411	1.643	1.982	2.183	2.501

A fronte di quanto sopra, e considerando di destinare al Progetto prudenzialmente il 50% ca. del Cash Flow delle gestioni 2014 e 2015, si è quantificato l'apporto finanziario di terzi necessario per dar corso al Progetto (Tabella T5):

T5 -Risorse finanziaria		
Risorse necessarie	(4.975)	100%
Copertura risorse		
Versamento soci	600	12%
Cash Flow gestione	675	14%
Totale capitale proprio	1.275	26%
Leasing (macchinari)	700	14%
Mutuo immobiliare (logistica)	3.000	60%
Totale capitale di terzi	3.700	74%
Totale copertura	4.975	100%

Concludendo, come mostra la Tabella T6, **il Progetto - con il placet dei terzi - è finanziariamente sostenibile.**

T6- Sostenibilità finanziaria	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Incassi commerciali	18.500	22.000	25.000	26.810	29.276	31.099	33.734
Fornitori	(9.070)	(11.000)	(12.615)	(13.520)	(14.747)	(15.661)	(16.973)
Personale	(7.980)	(8.530)	(8.800)	(9.372)	(10.108)	(10.724)	(11.527)
Banche (no int. Mutui e leas.)	(316)	(372)	(388)	(418)	(459)	(490)	(533)
Mutui immobiliare (cap. + int.)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)
Beni di terzi (leas. con interessi)	(510)	(520)	(546)	(519)	(493)	(468)	(445)
Imposte	(350)	(550)	(900)	(998)	(1.147)	(1.234)	(1.415)
Acquisto immobile	(1.450)	-	-	-	-	-	-
Lavori ampliamento	(500)	(1.000)	-	-	-	-	-
Impianti di produzione	-	(400)	-	-	-	-	-
Macchinari di produzione	-	(1.100)	-	-	-	-	-
Versamento soci	600	-	-	-	-	-	-
rest. Soci	-	-	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Nuovo mutuo	1.500	1.500	-	-	-	-	-
rate mutuo	-	(120)	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)
Nuovo leasing	-	700	-	-	-	-	-
rate leasing	-	(50)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Saldo finanziario d'esercizio	84	218	971	1.203	1.542	1.743	2.061
Saldo iniziale	-	84	302	1.273	2.476	4.018	5.761
Saldo finanziario progressivo	84	302	1.273	2.476	4.018	5.761	7.822