



Piano Industriale 2017 - 2022

Integrated Facility Management dal 1978



Sede legale e uffici:
Via Ribes, 79/D
10010 Samone (TO) - Italia

Contatti:
Tel. +39 0125.612578
Fax +39 0125.554500

info@bonispa.it
www.bonispa.it

Sommario

I.	LA SOCIETÀ	3
II.	KEY PERFORMANCES INDICATORS	4
III.	I SERVIZI OFFERTI	7
IV.	ANALISI DEL SETTORE	9
V.	L'ANALISI DEL MERCATO	11
VI.	LA STRATEGIA	12
	STRATEGIA DI MARKETING	12
	IL PIANO DI COMUNICAZIONE	12
	LA QUALITA'	13
	STRATEGIA DI SVILUPPO	13
VII.	ASSETTI PROPRIETARI - STRUTTURA DEL MANAGEMENT	14
VIII.	IL PIANO OPERATIVO	17
	IL FABBISOGNO FINANZIARIO	17
	L'EVOLUZIONE DEL CONTO ECONOMICO 2016+	19
	L'EVOLUZIONE DEL STATO PATRIMONIALE 2016+	21
	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA 2017-2022	21
	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	21
	L'INCREMENTO DEI MEZZI PROPRI	22
IX.	Conclusioni	23

Executive Summary

LA SOCIETÀ

I servizi offerti da **BONI S.p.A.** (di seguito anche "BONI" o "La Società") rientrano nella categoria comunemente conosciuta come "**Facility Management Services**" e, nello specifico, BONI si propone quale fornitore di servizi legati all'igiene ambientale ed alla pulizia degli ambienti.

La Società, con sede a Samone in provincia di Torino, opera nel settore dei servizi integrati vantando una forte esperienza pluriennale e una conseguente riconosciuta reputazione ed un tenore di contenzioso tendente allo zero.

Nel 2015 la Società ha trasferito la propria sede all'interno di un di un capannone industriale di circa 1.000 mq, con i più rinnovati standard innovativi ed ecologici in cui, costruito su un terreno edificabile di oltre 2.700 mq nel comune di Samone (TO).

Nell'intento di ampliare il proprio mercato di riferimento BONI ha intensificato le proprie attività commerciali e di marketing rivolgendosi sia a clienti pubblici che istituzionali, tramite l'inserimento nel 2015 di un manager di caratura internazionale (Marco Molino, Presidente e AD proveniente dal Gruppo "Zeiss"), e puntando alla partecipazione diretta alle principali gare pubbliche, nonché all'allargamento dell'attività ai clienti privati mediante il rafforzamento della propria organizzazione commerciale interna ed esterna.

L'uomo chiave della Società è appunto **Marco Molino** (Presidente e AD) munito delle deleghe operative, che da circa due anni ha dato notevole impulso al business della società, conseguendo risultati molto significativi e lusinghieri, soprattutto su clientela top. Ne è la riprova la crescita del fatturato molto significativa nel biennio appena trascorso.

Boni punta ad una crescita costante ed equilibrata, puntando sui propri punti di forza - consolidata reputazione, esperienza quarantennale ed elevata qualità del servizio con obiettivo "*zero contenzioso*" - al fine di incrementare il fatturato mediante la graduale acquisizione di nuova clientela top, sia pubblica che privata, al fine di allargare ulteriormente la base di committenza riducendo così i rischi di concentrazione.

Di seguito viene rappresentato il trend di sviluppo della Società evidenziando i risultati fin qui raggiunti dalla gestione che negli ultimi dieci anni hanno portato una crescita del fatturato di circa tre volte, passando dai circa 10 Mln del 2006 ai 29 mln del 2016, con un fatturato atteso per il 2017 di circa 40 milioni (vedi Tabella 1)

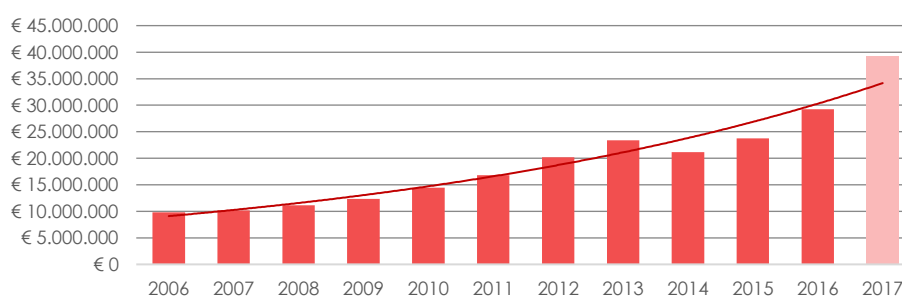


Tabella 1

(crescita del fatturato 2006/2017 in base alle commesse in vita nel periodo, considerate le nuove aggiudicazioni)

Da ormai diversi anni BONI, accanto al settore delle pulizie civili ed industriali, ha puntato molto sul settore ferroviario, diventando uno dei primari fornitori del gruppo di Trenitalia – Rete Ferroviaria Italiana. Inoltre, c'è anche una non trascurabile area dei servizi offerti che copre il settore della Sanità (pulizia ospedali/luoghi di degenza). L'esperienza maturata permette una crescita armonica di queste tre macro tipologie di attività. Si tratta di Gare di Appalto con assegnazione mediante gara e ciò permette a BONI di calibrare con buona approssimazione il risultato economico sottostante ciascuna nuova commessa vinta. Accanto ai tradizionali servizi di pulizia e facchinaggio, l'azienda offre una gamma di altre attività quali il portierato, l'accoglienza, il magazzino, attività squisitamente di supporto operativo.

Infine, l'azienda punta molto anche sulla **digitalizzazione**, fornendo al cliente strumenti di tracciabilità in tempo reale rispetto agli interventi richiesti, e lo stesso sistema permette all'azienda di avere un dato certo ed immediato rispetto all'utilizzo del personale, ai fini del conteggio delle presenze e del controllo di gestione per commessa o centro di costo.

KEY PERFORMANCES INDICATORS

	31.12.2015	31.12.2016
A) Valore della produzione:		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	23.797.642	29.214.458
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-	-
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-	-
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-
5) altri ricavi e proventi	59.147	44.966
Totale altri ricavi e proventi		
B) Costi della produzione:		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(873.028)	(1.344.945)
7) per servizi	(3.002.436)	(3.574.504)
8) per godimento di beni di terzi	(133.095)	(382.996)
9) per il personale:	(17.387.423)	(22.778.336)
Totale costi per il personale		
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(38.651)	193.461
12) accantonamenti per rischi	-	-
13) altri accantonamenti	-	-
14) oneri diversi di gestione	(558.672)	(356.448)

EBITDA	1.863.484	1.015.656
10) ammortamenti e svalutazioni:		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	(47.710)	(57.662)
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	(103.496)	(107.498)
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	(42.788)	-
EBIT	1.669.490	850.496
C) Proventi e oneri finanziari		
16) altri proventi finanziari	35.416	36.693
17) interessi e altri oneri finanziari	(375.785)	(290.069)
Risultato Ante Imposte	1.329.121	597.120
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	(503726)	(278537)
imposte differite e anticipate	(8.824)	(286)
Utile/(Perdita) di Esercizio	816.571	318.297

Tabella 2

(Riclassificazione CE a valore della produzione)

Nell'esercizio 2016 il fatturato complessivo si è attestato attorno ai 29,2 milioni di euro, con un incremento del 22,7% rispetto al 2015, dovuto principalmente all'ingresso di nuove e importanti commesse nel settore civile e, prevalentemente, nel settore ferroviario. Inoltre sostanzialmente sono state mantenute tutte le principali commesse già avviate nei precedenti esercizi.

A fronte dell'aumento del fatturato non si registra tuttavia un incremento proporzionale del margine operativo lordo, per i seguenti motivi:

- Un sensibile aumento delle ore lavorate e, parzialmente, del costo del lavoro, dovuti in parte alla diversa tipologia dei nuovi appalti acquisiti, ivi compresa la maggior specializzazione degli addetti;
- maggiori costi, derivanti dall'avviamento delle nuove commesse, nelle quali per precisa disposizione normativa, l'assegnatario (in questo caso BONI SpA) **è obbligato** a farsi carico dell'intera struttura operativa (i dipendenti) dell'azienda uscente, salvo poi nel tempo ricercare un efficientamento della stessa mediante accordi *ad personam* con l'ausilio dei sindacati, con i dipendenti in esubero. Questo determina fisiologicamente che per i primi 24 mesi dalla vincita di un nuovo appalto i costi aumentino per l'effetto "zavorra" e diminuisca il margine, salvo poi ritrovare maggiore efficienza nel corso dell'appalto e fino alla sua naturale conclusione

	31.12.2015	31.12.2016
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze	328.253	521.713
II - Crediti		
1) verso clienti esigibili entro l'esercizio successivo	10.549.156	13.994.085
2) verso imprese controllate esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
3) verso imprese collegate esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
4) verso controllanti, esigibili entro l'esercizio successivo	50.000	25.723
5-bis) crediti tributari esigibili entro l'esercizio successivo	237.936	83.337
5-ter) imposte anticipate esigibili entro l'esercizio successivo	24.919	24.324
5-quater) verso altri esigibili entro l'esercizio successivo	418.223	138.198
IV - Disponibilità liquide Totale	859.539	441.588
D) Ratei e risconti attivi	565.473	572.215

Attività Correnti	13.033.499	15.801.183
D) Debiti		
1) obbligazioni esigibili entro l'esercizio successivo	-	(1.000.000)
2) obbligazioni convertibili esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
3) debiti verso soci per finanziamenti esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
4) debiti verso banche esigibili entro l'esercizio successivo	(4.494.218)	(2.619.382)
5) debiti verso altri finanziatori esigibili entro l'esercizio successivo	0	-
6) acconti esigibili entro l'esercizio successivo	0	-
7) debiti verso fornitori esigibili entro l'esercizio successivo	(1.595.435)	(3.160.430)
8) debiti rappresentati da titoli di credito esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
9) debiti verso imprese controllate esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
10) debiti verso imprese collegate esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
11) debiti verso controllanti esigibili entro l'esercizio successivo	-	(427.218)
12) debiti tributari esigibili entro l'esercizio successivo	(82.317)	(2.507.482)
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale esigibili entro l'esercizio successivo	(346.705)	(1.113.511)
14) altri debiti esigibili entro l'esercizio successivo	(3.461.474)	(3.268.099)
E) Ratei e risconti Totale	(39.763)	(49.478)
Passività Correnti	(10.019.912)	(14.145.600)
Capitale Circolante Netto Finanziario	3.013.587	1.655.583

Tabella 3

(Andamentale Capitale Circolante Netto Finanziario 2015- 2016)

Percorso	31.12.2015	31.12.2016
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze	328.253	521.713
II - Crediti	10.549.156	13.994.085
1) verso clienti esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
2) verso imprese controllate esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
3) verso imprese collegate esigibili entro l'esercizio successivo	237.936	25.723
4) verso controllanti. esigibili entro l'esercizio successivo	50.000	25.723
5-bis) crediti tributari esigibili entro l'esercizio successivo	237.936	83.337
5-ter) imposte anticipate esigibili entro l'esercizio successivo	24.919	24.324
5-quater) verso altri esigibili entro l'esercizio successivo	418.223	138.198
D) Ratei e risconti attivi	565.473	572.215
Attività Correnti	12.173.960	15.359.595
D) Debiti		
7) debiti verso fornitori esigibili entro l'esercizio successivo	(1.595.435)	(3.160.430)
8) debiti rappresentati da titoli di credito esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
9) debiti verso imprese controllate esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
10) debiti verso imprese collegate esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
11) debiti verso controllanti esigibili entro l'esercizio successivo	-	-
12) debiti tributari esigibili entro l'esercizio successivo	(82.317)	(2.507.482)
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale esigibili entro l'esercizio successivo	(346.705)	(1.113.511)
14) altri debiti esigibili entro l'esercizio successivo	(3.461.474)	(3.268.099)
E) Ratei e risconti Totale	(39.763)	(49.478)
Passività Correnti	(5.525.694)	(10.099.000)
Capitale Circolante Netto Operativo	6.648.266	5.260.595

Tabella 4

(Andamentale Capitale Circolante Netto Operativo 2015- 2016)

	31.12.2015	31.12.2016
D) Debiti		
1) obbligazioni esigibili entro l'esercizio successivo	-	1.000.000
4) debiti verso banche esigibili entro l'esercizio successivo	4.494.218	2.619.382
11) debiti verso controllanti esigibili entro l'esercizio successivo	-	427.218
	4.494.218	4.046.600
C) Attivo circolante		
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
4) altre partecipazioni	(3.920)	(3.920)
IV - Disponibilità liquide Totale	(859.539)	(441.588)
	(863.459)	(445.508)
Posizione Finanziaria Netta a Breve Termine	3.630.759	3.601.092

Tabella 5

(Andamentale Posizione Finanziaria Netta a Breve Termine 2015- 2016)

	31.12.2015	31.12.2016
D) Debiti		
1) obbligazioni	-	1.700.000
4) debiti verso banche	4.774.852	2.704.631
11) debiti verso controllanti	-	427.218
Parziale positivi	4.774.852	4.831.849
C) Attivo circolante		
4) altre partecipazioni	(3.920)	(3.920)
IV - Disponibilità liquide Totali (*)	(859.539)	(441.588)
	(863.459)	(445.508)
Posizione Finanziaria Netta Totale	3.911.393	4.386.341

Tabella 6

(Andamentale Posizione Finanziaria Netta¹ Totale 2015- 2016)

I SERVIZI OFFERTI

BONI offre alla propria clientela un'ampia gamma di servizi integrati che permettono di soddisfare una vasta area di domanda nel settore del Facility Management posizionandosi con un'offerta diversificata e ad alto contenuto innovativo rispetto ai competitors diretti.

La Società è in grado di operare nel settore fornendo servizi che includono:

- La gestione di imprese per la prestazione di servizi di pulizia industriale, civile ed in ambito sanitario;
- Servizi di pulizia di materiale rotabile, attività accessorie e micro manutenzione in ambito ferroviario;
- Sanificazione e disinfestazione, decontaminazione locali a polverosità controllata, sterili e farmaceutici;
- Manutenzione aree verdi;
- La gestione mense, attività di ristorazione;
- Traslochi e facchinaggi, fattorinaggi e reception;
- Attività connesse e complementari alle precedenti;

¹ Nel Calcolo della Posizione Finanziaria Netta è stato escluso l'ammontare complessivo del collateral cash inserito nella voce II - 1) Crediti verso altri oltre l'esercizio successivo che di fatto costituisce liquidità di Boni immobilizzata per 36/48 mesi + Grace Period (salvo eventuali proroghe degli appalti in essere per cui è stato richiesto il rilascio del collateral)

Il volume complessivo del fatturato alla data di chiusura del bilancio relativo all'esercizio 2016 risulta ripartito:

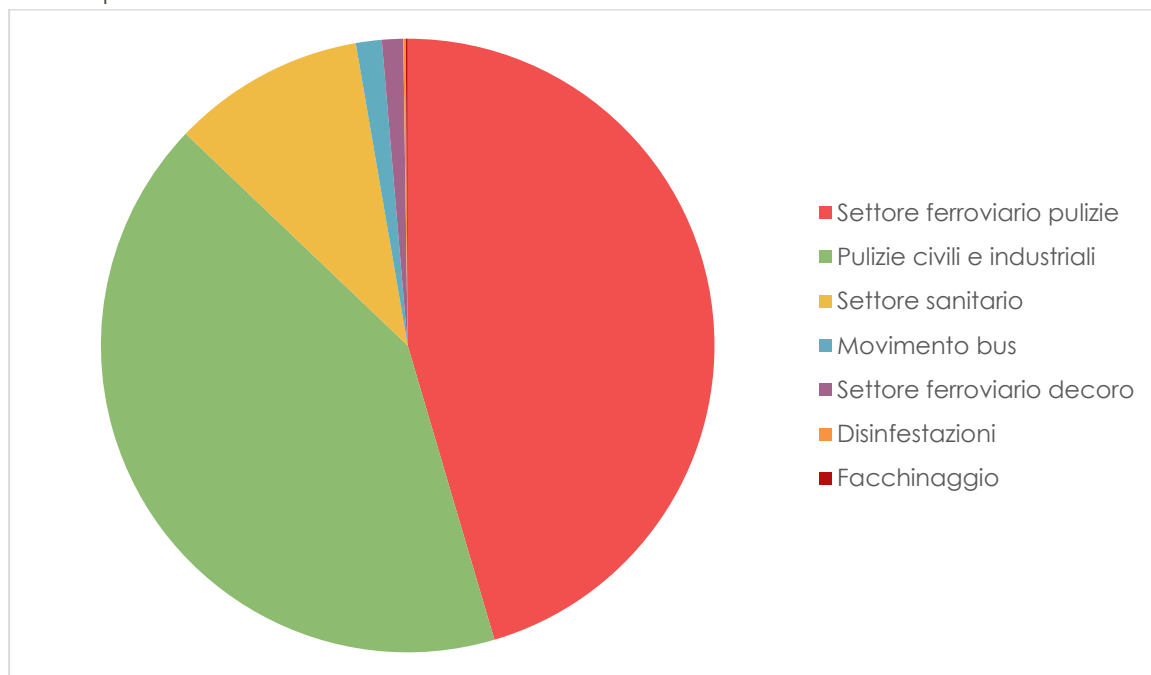


Tabella 7

(Suddivisione fatturato2016 per tipologia di servizi)

Come si evince dai dati esposti nella tabella che precede, effettuando un raggruppamento per tipologia di servizio, l'offerta di BONI si esprime principalmente su tre tipologie:

Cleaning:

Boni offre servizi di pulizia industriale, servizi integrati ambientali, sia per il settore privato (PMI e grandi gruppi industriali, bancari ed assicurativi) che per enti pubblici (amministrazioni locali, ministeri, istituti di previdenza); Boni gestisce inoltre servizi specialistici di sanificazione e disinfezione di:

- ambienti ad alto rischio infettivo
- ambienti speciali (sterili, ad atmosfera controllata, medicina nucleare)
- sale operatorie
- aree ad alto rischio (terapie intensive, unità coronariche)

BONI ha realizzato soluzioni tecnologiche specifiche per la pulizia su macchinari e impianti industriali senza interferire con i processi produttivi, migliorandone l'efficienza e la qualità.

Alcuni esempi di pulizie tecniche in ambito industriale:

- pulizia su macchinari e impianti, utilizzando l'aria in pressione e in aspirazione
- pulizia con unità idrodinamiche
- pulizia con processi criogenici
- aspirazione di liquidi dalle vasche di decantazione
- trattamenti speciali e antipolvere sui pavimenti

Facchinaggio e gestione del magazzino

In ambito warehouse BONI è specialista nel rendere più leggero il lavoro del magazzino. Le varie attività vengono eseguite sia manualmente, sia con mezzi semoventi o governando impianti automatizzati. La parola d'ordine è "flessibilità". BONI dispone di una forza lavoro

professionalizzata che si adatta ad ogni contesto, ivi comprese le temute influenze esterne ed i picchi di attività. BONI si occupa di tutte le attività necessarie a mantenere efficiente il magazzino, in particolare:

- Facchinaggio
- Carico e scarico merci
- Stoccaggio, rotazione e riordino
- Gestione documentale e software di amministrazione

Gestione e manutenzione degli impianti

BONI realizza programmi di manutenzione preventiva degli impianti, o su capitolati specifici forniti dal cliente. I principali vantaggi della manutenzione preventiva sono:

- Garantire la continuità del servizio e della produzione
- Mantenere più a lungo gli standard di efficienza
- Assicurare il rispetto delle normative ambientali e di sicurezza

ANALISI DEL SETTORE

Il valore complessivo del mercato di riferimento è calcolato, in Italia, nell' ordine di **oltre 120 €/Bill** per l'intero comparto del Facility Management e, più specificamente, in **oltre 40 €/Bill per il solo comparto dei servizi offerti dalle imprese di pulizie e igiene ambientale**. Una buona quota può essere terziarizzata, l'acquisizione avviene solitamente con gare d'appalto sia pubbliche che private.

All'interno del settore sono presenti come player grandissime realtà che competono, altre di fascia media, come BONI, ed infine piccole o micro imprese di respiro prevalentemente locale e con focus che solitamente verte unicamente sul tradizionale servizio di pulizia.

Il settore non presenta particolari barriere all'entrata tali da renderlo un mercato difficilmente aggredibile se pur la crescita delle società operanti nel settore deve essere accompagnata da un equilibrio delle fonti finanziarie che possano permettere una crescita sostenibile. Boni ha affiancato al suo processo di crescita l'inserimento nel proprio portfolio di strumenti finanziari anche alternativi al tradizionale canale bancario ricorrendo al mercato del debito per finanziare il circolante e sta strutturando un'obbligazione long term per finanziare il proprio processo di crescita.

Lo sviluppo del settore è legato a variabili endogene: eventuali variazioni del contesto macro economico non presentano impatti diretti sui volumi di fatturato atteso. Giova precisare che ciascun servizio offerto al cliente è frutto della partecipazione ad un bando, la cui aggiudicazione permette l'ingresso di commesse che hanno una durata garantita di un minimo di 36/48 mesi (spesso con rinnovo) e un'impresa che possieda un ventaglio di offerta di servizi ampio, come nel caso di Boni, ha la possibilità di effettuare cross selling mediante la prestazione di servizi complementari a quello reso in via principale, con ciò diversificando le attività e mitigando i rischi.

Particolare rilievo nell'analisi di possibili barriere allo sviluppo è dato dall'evoluzione del contesto normativo. La legislazione italiana è molto rigida rispetto al mantenimento del personale acquisito a seguito di aggiudicazione delle gare di appalto. Questo spiega la possibile iniziale bassa redditività delle commesse neo-acquisite; quasi sempre è necessario un periodo di efficientamento (min 18-24 mesi dal kick-off) che permetta una graduale normalizzazione dei costi diretti di commessa.

Il rovescio della medaglia è però costituito dal fatto che sarebbe assai difficile per un aggiudicatario, assumere in un colpo solo tutti i dipendenti necessari (fra l'altro qualificati) per adempiere all'appalto vinto (si immaginino a solo titolo di esempio le centinaia di dipendenti che quotidianamente effettuano le pulizie dei treni, con anni di esperienza maturata sotto diverse insegne aggiudicatarie). Il fatto che vi sia una normativa assai cogente e conservativa, offre la possibilità di non dover improvvisare un nuovo organico per l'aggiudicatario ma di servirsi delle prestazioni dei medesimi dipendenti che fino a poco tempo prima lavoravano per un altro datore di lavoro (il precedente aggiudicatario).

Qualche criticità può nascere per l'individuazione e la assunzione delle principali figure di controllo e coordinamento del cantiere di lavoro, alle quali BONI normalmente fa fronte designando, nell'ambito delle risorse da assumere, nuove figure potenzialmente idonee e opportunamente formate e istruite secondo la visione aziendale mediante corsi previsti nelle procedure aziendali.

In BONI gli operatori ricevono in continuo:

- **Formazione** (la competenza migliora gli standard e rafforza la leadership acquisita)
- **Impulso collaborativo** (in squadra si lavora meglio)
- **Supporto** (c'è un'organizzazione attiva dietro ogni operatore)
- **Sostegno psicologico** (per chi lavora in ambienti impegnativi)
- **Incentivi** (per stimolare la massima efficienza)
- **Tecnologia** (le migliori attrezzature per lavorare meglio)

NOTA:

la problematica del "subentro" del personale in forza ad aziende che non si sono viste rinnovare l'appalto a beneficio della Boni (nuova aggiudicataria), da un lato rappresenta uno degli elementi di mitigazione del rischio per quest'ultima in quanto per precisa disposizione normativa ove malauguratamente la Boni allo scadere del contratto d'appalto non si vedesse rinnovare il contratto (o non dovesse esserne aggiudicataria sulla base della nuova gara d'appalto), il personale impiegato sul cantiere preso a riferimento passerebbe immediatamente in forza al nuovo aggiudicatario, liberando con ciò la Boni da oneri e vincoli che a quel punto diverrebbero insopportabili venendo a mancare i corrispondenti ricavi derivanti dalla prestazione.

Per converso il subentro nella Boni del personale proveniente dal precedente prestatore d'opera di cui la Boni ha preso il posto in forza della nuova aggiudicazione, determina almeno per il primo anno (dei 3-4 costituenti l'appalto complessivo) degli oneri aggiuntivi per effetto della presa in carico di TUTTA la forza lavoro del precedente assegnatario, indipendentemente dal fatto che grazie ad economie di scala e di scopo, la Boni sia in grado di razionalizzarla sui vari cantieri presi a riferimento. Il ricorso a istituti giuridici quali la cassa integrazione, il licenziamento, i contratti di solidarietà, consentono alla Boni nel **medio periodo** (18/24 mesi dal kick-off) di ridurre il costo del personale, cosa che però non è realizzabile durante il primo anno di attività in quanto la sola ricognizione "post subentro" assorbe almeno 12/18 mesi. Questo il motivo per il quale dopo lo strappo positivo del fatturato fra il 2015 ed il 2017 (praticamente raddoppiato) Boni presenta una fisiologica riduzione dell'EBITDA (in luogo dell'aumento che istintivamente ci si attenderebbe) e che tornerà evidente negli esercizi successivi per effetto di quanto sopra rappresentato.

L'ANALISI DEL MERCATO

Il mercato di riferimento di BONI si divide nei seguenti macro settori principali:

- **settore industriale:** di questo settore fanno parte tutte le aziende, principalmente manifatturiere, di qualsiasi natura o settore (metalmecanico, alimentare, tessile, elettronico ecc.).
- **settore civile:** di questo settore fanno parte principalmente aziende pubbliche e private che erogano servizi o vendite commerciali. Sono compresi in questo settore anche i clienti privati (abitazioni e condomini).
- **settore ferroviario:** di questo settore fanno parte tutte le aziende pubbliche e private che gestiscono la mobilità delle persone, principalmente su rotaia (treni, metropolitane, autobus, tram e tutte le infrastrutture collegate).
- **settore ospedaliero:** di questo settore fanno parte gli ospedali, le cliniche e le case di cura, sia pubbliche che private.

I settori del Facility Management nei mercati di riferimento sopra citati hanno manifestato una continua crescita negli ultimi 10 anni, in controtendenza anche con la flessione subita da moltissimi altri comparti durante la crisi iniziata nel 2008 e non ancora del tutto smaltita.

Il mercato italiano del Facility Management è rappresentato principalmente da tre tipologie di aziende che privilegiano target tra loro eterogenei:

- a. **Grandi aziende cooperative e multinazionali**, prevalentemente indirizzate verso grossi gruppi industriali, commerciali e immobiliari attraverso la partecipazione a gare pubbliche di notevole portata; queste aziende utilizzano principalmente la leva commerciale e le relazioni pubbliche per raggiungere i grandi clienti o risultare vincenti sulle più importanti gare d'appalto. Non è raro che, una volta acquisito il cliente o la commessa, le stesse aziende proponano a loro volta l'esecuzione del servizio ad aziende terze ricorrendo all'istituto del subappalto.
- b. **Aziende private di media dimensione**, (a cui appartiene BONI SpA) che privilegiano un indirizzo verso clienti privati o pubblici di qualsiasi settore. Nella grande maggioranza dei casi queste aziende presentano delle specifiche competenze in uno o più rami dei servizi di Facility Management, ma raramente riescono a soddisfare interamente la gamma di servizi inclusi nella definizione di "Facility Management". Per ovviare a questi *gaps* tecnici-tecnologici e al fine di ottenere i requisiti necessari per la partecipazione a bandi di gara e offerte di sensibile entità, sovente le medie aziende si alleano tra loro in Associazioni Temporanee di Imprese (ATI).
- c. **Piccole aziende locali** che svolgono singoli servizi in una determinata area geografica. Queste aziende sono innumerevoli, costituite principalmente da ex addetti del settore (artigiani o ex dipendenti), con un limitato numero di dipendenti e spesso specializzate in un unico servizio dei tanti facenti parte del F.M.

L'azienda nasce per offrire Servizi al settore privato, prima alla Piccola e Media Impresa poi a grandi gruppi Industriali (Olivetti S.p.A., Omnitel S.p.A., Ansaldo S.p.A., Alcan S.p.A.), Bancari e Assicurativi (Cassa di Risparmio di Torino, Istituto Bancario San Paolo di Torino, Banca Sella, Sai Fondiaria, Unicredit, Banca d'Italia): negli ultimi anni l'interesse aziendale si è rivolto anche agli Appalti indetti da Enti Pubblici ed Amministrazioni Locali (Inps, Inpdap, Regione Piemonte, Provincia Torino, Ministero della ricerca scientifica e dell'Università, MEF, Provincia di Biella, Comune di Alessandria, Comune di Milano, ecc.). In questo percorso di apertura al Comparto

Pubblico la BONI S.p.A. ha trasferito il patrimonio di esperienze maturate nel privato: flessibilità, condivisione degli obiettivi, efficacia e tempestività delle risposte, economicità. I risultati ottenuti hanno dimostrato l'efficacia del modello organizzativo proposto. Le Aree di operatività e la sfera d'influenza tradizionale sono poste nel Nord Italia: Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta, Lombardia, e recentemente, a seguito di importanti acquisizioni in Veneto è stata aperta una sede operativa a Venezia-Mestre ed è in corso di apertura una sede distaccata a Vicenza. L'esperienza, le potenzialità dell'organizzazione ed i consolidati rapporti di *partnership* con rilevanti Aziende Nazionali e società collegate ne proiettano comunque l'interesse su tutto il territorio Italiano. Negli anni la BONI S.p.A. ha acquisito tecnologie e ha sempre ricercato soluzioni tecniche innovative, anche esplorando settori particolari e diversificati e avvalendosi anche di esperienze fatte all'estero. In tale contesto, accanto ad attività tradizionali come le pulizie civili ed industriali, l'azienda ha sviluppato le tecnologie per la manutenzione di Camere Bianche e Farmaceutiche (*Clean Rooms*), ha investito nei settori emergenti dell'igiene ambientale: dalle sanificazioni all'igiene agroalimentare e Sistema HACCP, dalle disinfestazioni e derattizzazioni alla lotta biologica agli insetti. Recentemente la Società ha partecipato alle gare europee indette da Trenitalia per i servizi di pulizia del materiale rotabile (carrozze, locomotori, ecc.) e dei servizi accessori (servizi ausiliari e micro-manutenzioni) negli impianti industriali e ferroviari di Trenitalia e Rete Ferroviaria Italiana (RFI) aggiudicandosi importanti commesse.

LA STRATEGIA

STRATEGIA DI MARKETING

La strategia di marketing intrapresa dall'azienda, soprattutto dopo l'ingresso del nuovo Presidente e AD, key-men di Boni, è quella di strutturarsi come un'azienda in grado di coprire attraverso i servizi offerti una gamma sempre più vasta di esigenze non soltanto di pulizia ma anche di supporto operativo andandosi a collocare come un fornitore di servizi integrati ad alto valore aggiunto. Il criterio della focalizzazione sul "prezzo", come USP (*unique selling point*) risulta obsoleto alla luce delle attuali tendenze del mercato del Facility Management ed è necessario proporre al cliente un progetto tecnico innovativo, valutato accanto all'offerta economica.

La credibilità riscontrata ed i successi registrati nel mercato sono da ricondursi soprattutto alla bassa incidenza di reclami registrati nello storico delle attività; tale dato assume un rilievo ancor maggiore se analizzato accanto alla costante crescita del fatturato.

La crescita dimensionale ha richiesto la presenza strategica su diverse aree del territorio italiano raggiunta attraverso l'apertura di unità locali ed al fine di garantire un presidio la Società ha previsto anche figure di supervisor, "trasversali" rispetto alle singole commesse – che hanno responsabilità per tipologia di servizio e/o per area geografica.

IL PIANO DI COMUNICAZIONE

Da circa un anno BONI ha intrapreso una massiccia operazione di **sviluppo delle attività di marketing aziendale**. Il primo passo è stato compiuto con la modernizzazione e il restyling del **brand** "BONI" che è stato concepito e ridisegnato per conferirgli maggiore visibilità in qualsiasi condizione di esposizione. La Società ha inoltre intrapreso un percorso di rifacimento dell'intera struttura informativa, a partire dal **sito web** per continuare con la riedizione delle **brochures** informative, sino alla realizzazione delle **nuove livree** degli automezzi aziendali. La Società proseguirà nel piano di investimenti volto a dare la massima visibilità al marchio aziendale sui canali convenzionali e su quelli più innovativi.

Allo stato attuale si contano due principali canali di approvvigionamento delle richieste del mercato:

1. il primo, relativo al settore pubblico, consiste nel continuo e attento monitoraggio delle pubblicazioni dei bandi di gara sui principali siti istituzionali, che viene effettuato quotidianamente dal personale specifico, in forza all'ufficio gare.
2. Il secondo, principalmente rivolto al settore privato, consiste nella ricerca di nuovi contatti verso clienti di diverse categorie attraverso i più conosciuti e tradizionali canali di comunicazione quali l'utilizzo di reti di segnalatori, il mailing e l'azione commerciale diretta spesso basata sulle relazioni personali, reputazionali e di business pregresse, degli amministratori della Società.

LA QUALITA'

Il possesso dei certificati indicati, significa che l'Azienda pone da sempre un'attenzione particolare, nell'intera filiera di produzione, ai temi etici e sociali; la bassissima incidenza di vertenze sindacali e di infortuni sul lavoro (in virtù di questo BONI S.p.A. versa un premio INAIL significativamente più basso rispetto alla categoria di riferimento) sono un punto di forza dell'Azienda in sede di partecipazione a Gare di Appalto.

- **Certificazione BS OHSAS 18001:2007 “Sistema di Gestione Sicurezza e Salute Lavoratori”:** dall'adozione di sistemi di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro permette di ridurre gli infortuni, eliminare o minimizzare i rischi associati alla salute e alla sicurezza sul lavoro, migliorare le prestazioni e l'efficacia in termini di salute e sicurezza sul lavoro, dimostrare una responsabilità sociale e soddisfare i requisiti della catena di fornitura.
- **Certificazione SA 8000:2008 “Sistema di Gestione per la responsabilità sociale dell’Impresa”:** Il possesso della certificazione SA 8000 implica la responsabilità sociale dell'Azienda che la obbliga ad un comportamento eticamente corretto verso i lavoratori col divieto di mettere in atto discriminazioni di qualsiasi genere di effettuare procedure disciplinari illegali, con l'impegno della tutela della salute del lavoratore, della sicurezza negli ambienti di lavoro con la garanzia di un giusto orario di lavoro, di un giusto salario regolarmente corrisposto e della libertà di associazione sindacale;
- **Certificazione ISO 14001/UNI EN ISO 14001: 2014 “Sistema di Gestione Ambientale”:** la conformità della Società allo standard ISO 14001 comporta la riduzione degli sprechi e il consumo di energia e consente inoltre una gestione dei processi più efficiente, riducendo quindi i costi di gestione;
- **Certificazione SA 8000:2008 “Certificazione Impegno Etico e Sociale.**

A partire da gennaio 2017 la Società è stata certificata positivamente nel suo modello organizzativo e di controllo rispetto ai requisiti previsti dal **D.Lgs. 231/2001**, e del **Codice Etico**, un ulteriore importante plus per la partecipazione a Gare d'Appalto pubbliche: molti Enti richiedono ormai l'aderenza a quanto previsto dal D.Lgs. 231/2001 obbligatoria per partecipare ai Bandi.

STRATEGIA DI SVILUPPO

Boni è una società che rientra appieno nella definizione di *labour-intensive* in cui il capitale umano ed i relativi costi sostenuti per il personale, rappresentano una voce di costo con dimensioni rilevanti: accanto a quanto esposto, Boni sostiene altresì i costi dovuti alle garanzie (fidejussioni bancarie e/o idonee coperture assicurative) richieste per poter partecipare alle gare. La struttura dei costi, così come rappresentata, manifesta non solo un'asimmetria temporale tra il momento nel quale la Società sostiene i costi ed il momento in cui i clienti pagano il dovuto (direttamente a Boni o nel caso della partecipazione attraverso un consorzio), ma l'onere aggiuntivo derivante dal rilascio delle garanzie. In passato si faceva ampio ricorso a fidejussioni bancarie (che negli ultimi tempi però le banche non amano più rilasciare) e talune

stazioni appaltanti non accettano le corrispondenti fidejussioni assicurative (se non da parte di soggetti con elevati standard patrimoniali e a seguito di specifica due diligence), ma anche questi soggetti, quand'anche fossero eligibili come garanti, non amano rilasciarle, al pari delle banche. Questo determina la necessità di ricorrere ad un “collateral cash” a cura dell'assegnatario, molto gravoso per l'azienda in quanto (i) viene di norma costituito mediante parziale splitting dei crediti periodici maturati con contestuale accantonamento ad un conto indisponibile presso la stazione appaltante, e (ii) permane vincolato per tutta la durata dell'appalto (e in taluni casi addirittura per un periodo di grazia più lungo del contratto stesso). Questo assorbimento di liquidità per l'azienda è molto oneroso e incide sulla possibilità di liberare nuovi investimenti mortificando il cash flow.

L'incremento del fatturato in atto (con l'aggravante del citato cash collateral), necessita ovviamente di robusti investimenti per essere realizzato, e da ciò scaturisce la necessità di ricorrere a risorse finanziarie di terzi oltre all'autofinanziamento, in quanto l'azienda oltre a proseguire con la partecipazione a gare pubbliche e private “alto di gamma” (in forza delle certificazioni possedute e della propria reputazione), dovrà provvedere per le commesse già acquisite a tutt'oggi (i) al reperimento di nuova forza lavoro specializzata in attesa di razionalizzare quella ordinaria, (ii) alla sua formazione in continuo, (iii) all'irrobustimento delle strutture di controllo della qualità, (iv) alla gestione del rapporto in continuo con i committenti, (v) alla fornitura di attrezzature e materiali per l'avvio dei singoli appalti di servizio, senza contare (v) la più generale necessità di realizzare un irrobustimento della struttura contabile ed amministrativa chiamata a governare un fatturato in sensibile crescita, (vi) la strutturazione di un idoneo sistema di garanzie per il puntuale adempimento delle obbligazioni assunte, e non ultimi (vii) i riflessi finanziari sul ciclo dell'attivo nel tempo senza dimenticare (viii) l'irrobustimento della struttura commerciale per la continua partecipazione a nuove gare d'appalto.

ASSETTI PROPRIETARI - STRUTTURA DEL MANAGEMENT

Boni è partecipata in modo totalitario da GRAFIL INVESTMENTS S.L., società di diritto spagnolo, la quale non esercita attività di direzione e coordinamento sulla società.

Socio	CF	Valore (€)	%
GRAFIL INVESTMENTS s.l.	Società di diritto spagnolo	1.500.000,00	100,00
		1.500.000,00	100%

Tabella 8

(Compagine societaria Boni S.p.A.)

La struttura del gruppo prevede la presenza di una società collegata a Boni, Gesafin UK Ltd, per la quale la società detiene una quota pari al 49% del capitale sociale unitamente ad alcune partecipazioni strategiche – come la partecipazione al capitale sociale della società Torino Sanità - Società di Progetto S.p.A., acquisita nel corso dell'esercizio 2014, funzionale alla gestione dei servizi di pulizia e sanificazione del Presidio Ospedaliero del CTO di Torino -, strumentali all'incremento del fatturato aziendale – come la partecipazione nella società CONSORZIO DI SERVIZI GLOBALI CENTRO.NORD-EST S.c.r.l., acquisita nel corso dell'esercizio 2011 - e Unità Locali distribuite sul territorio italiano strumentali all'esecuzione delle commesse.

Tabella 9

(Distribuzione Unità Locali Boni S.p.A.)

La *governance* della Società è affidata ad un Consiglio di Amministrazione. Presidente e Amministratore Delegato con poteri di rappresentanza dell'impresa è Marco Molino, con responsabilità nella realizzazione del piano strategico, sviluppo strategico e commerciale (in particolare nuovi clienti di elevato standing), gestione economico-finanziaria, amministrazione contabilità e marketing dell'azienda.

Marco Molino è presente in BONI dal 2015 e precedentemente ha lavorato come Amministratore Delegato di una filiale italiana del Gruppo Zeiss.

Nome	Carica Presso L'emittente	Indirizzo
MARCO MOLINO	Presidente e Amministratore Delegato	Varallo (VC) Reg. Arboerio, 28, Cap 13019
PAOLO GIOVANNI PREVEDELLO	Consigliere	Milano (MI) Via Rondoni 11, Cap 20146

Tabella 10

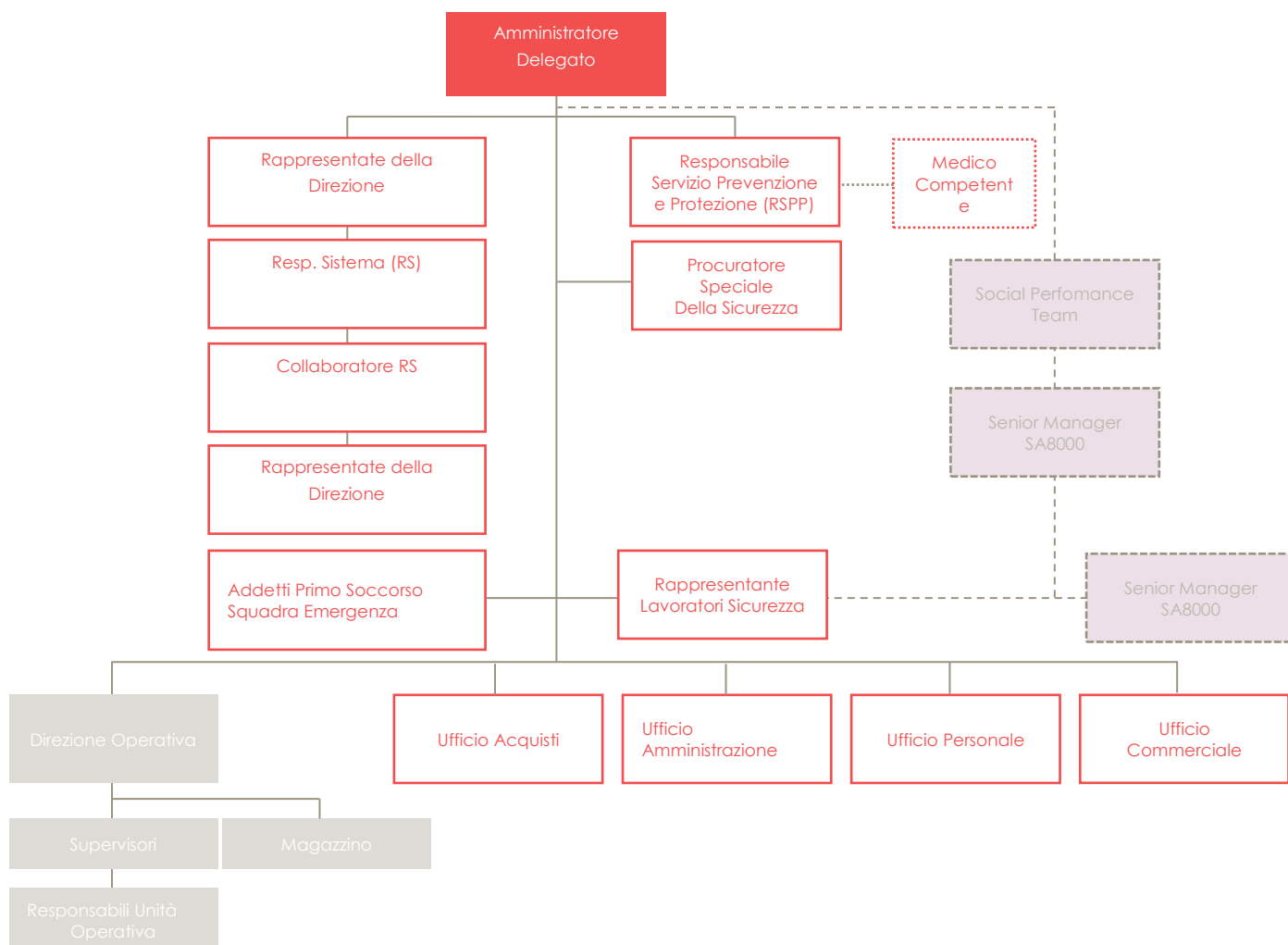
(Composizione Consiglio di Amministrazione)

Il Collegio Sindacale della Boni è stato nominato in data 28.06.2017 è costituito da 3 membri effettivi (di cui uno, Presidente) e da due membri supplenti in carica sino all'approvazione del bilancio d'esercizio che chiuderà al 31.12.2019: Il Collegio ai sensi dello Statuto esercita, nel rispetto delle norme statutarie, le funzioni di controllo di gestione (art. 2403 c.c.). La Revisione Legale, ancorché non obbligatoria (ma richiesta da Borsa Italiana per la quotazione del debito su ExtraMOT PRO), è affidata al Dottor Francesco Dori, iscritto all'Albo dei Revisori Contabili. (N. iscrizione 20948)

Nome	Carica Presso L'emittente
LUCIANO ZANETTA	Presidente del Collegio Sindacale
GUIDO ROMEI LONGHENA	Sindaco effettivo
ARTURO ALBANESE	Sindaco effettivo
MASSIMO COLUCCI	Sindaco supplente
LAURA MARCHETTI	Sindaco supplente
FRANCESCO DORI	Revisore Legale

Tabella 11

(Composizione Collegio sindacale)



La Struttura funzionale della Boni segue lo schema riportato in Tabella 12.

Tabella 12

(Organigramma Boni S.p.A. versione luglio 2017)

Per quanto attiene alla struttura organizzativa dell'Area tecnico-industriale, si ricorre ad una organizzazione di tipo funzionale **“per cantiere”**.

Ciascun cantiere significativo è infatti dotato (i) di un magazzino per le merci e le attrezzature, (ii) di un'area adibita alle attività di ufficio e di mezzi per lo svolgimento dei servizi. Per ogni cantiere (o gruppo di cantieri minori), si osserva la presenza delle figure di (i) Supervisore a cui fa capo una Direzione Operativa (Cantiere o più Cantieri), (ii) Responsabili del Servizio (Capo Gruppo) e (iii) Operatori.

IL PIANO OPERATIVO

IL FABBISOGNO FINANZIARIO

A fronte delle attività svolte la Boni Spa ha necessità di incrementare il ricorso al debito, da un lato quello bancario, accompagnato dall'emissione di strumenti finanziari quali i Minibond. Il fabbisogno bancario si articola sulle due curve di durata, da un lato (i) il supporto all'attivo circolante e dall'altro (ii) quello agli investimenti necessari per l'acquisizione, la realizzazione, la razionalizzazione, lo svolgimento delle varie commesse oggetto di aggiudicazione.

Nel primo caso sono in fase di incremento le linee di credito autoliquidanti (conto anticipi fatture e factoring), nel secondo caso quelle per cassa (più marginali) e quelle a medio termine (48/60 mesi), più strutturali.

I termini di pagamento da parte dei fornitori si attestano mediamente intorno ai 180 giorni, mentre il pagamento dei dipendenti, ovviamente mensile, impone un assorbimento di cassa per almeno il 70% del valore del contratto (Y/Y). A ciò si aggiunge il fatto che per fornire idonea garanzia sul puntuale adempimento del contratto, la Boni deve fornire le citate fidejussioni (anteriores all'esecuzione del contratto) corrispondenti a circa il 10% del valore cumulato dello stesso nei 3-4 anni di durata dell'appalto, con le precisazioni afferenti il cash collateral di cui sopra di è detto).

Al fine di meglio comprendere l'esigenza di mezzi finanziari nel processo di sviluppo della clientela, viene rappresentato in appresso un esempio tipico di "processo di acquisizione", che va dalla gara di appalto, fino all'aggiudicazione ed alla relativa partenza dei lavori.

Gli assunti alla base dell'esempio proposto prevedono un importo-tipo a base d'asta di €1.000.000,00, (un milione/00) con durata 12 mesi; come rappresentato di seguito alcune spese saranno proporzionali rispetto al valore, mentre altre, calcolate in media, avranno una componente fissa.

Fase 1 – partecipazione

Nel momento in cui la Società ha conoscenza di un nuovo bando, (anche per il tramite di servizi o portali dedicati), inizia a predisporre la documentazione richiesta, che può essere ripartita in tre categorie, ovvero I) la documentazione amministrativa -dichiarazioni, cauzioni, versamento ANAC-, II) l'offerta economica e III) l'offerta tecnica, che unitamente al prezzo contribuisce al punteggio complessivo.

In questa fase, i costi sono dati da:

Cauzione provvisoria, pari al 2% dell'appalto (ridotta a 1% se in possesso di ISO 14001 come nel caso di Boni, salvo che alcuni clienti non accettino tale deroga). Nel caso di gara per €1.000.000,00, quindi, verrà offerta una prima garanzia di importo pari a € 20.000,00 (oppure di € 10.000,00), di norma per un periodo di almeno 180 giorni, in casi più rari fino a 12 mesi. Il premio da pagare, su € 20.000,00 per 180 giorni, può essere stimato attorno ad € 150,00;

Versamento ANAC, obbligatorio a favore dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, su un importo di € 1.000.000,00 di gara può essere stimato nell'intorno di € 140,00;

Altre spese dovute a sopralluoghi e attività connesse e strumentali, seppur di difficile stima, possono essere mediamente ricondotte nell'esempio ad un importo medio di € 1.500,00;

Unitamente a quanto descritto nei punti che precedono occorre considerare salari e stipendi degli impiegati di ufficio gare e/o amministrativi a supporto, ed in una gara "media" come questo processo potrebbe assorbire delle risorse mediamente per un periodo che va da 3/4 giorni lavorativi stimando un costo pari a € 2.400,00;

Si possono altresì considerare € 200,00 per le spese generali ed amministrative.

I costi fin qui descritti la Società li sostiene a prescindere dal buon esito della gara e dell'aggiudicazione della commessa.

Il costo quindi di questa prima fase partecipativa ammonta a $€(150,00 + 140,00 + 1.500 + 200) = € 1.990,00$ (oltre eventualmente € 2.400,00 per il personale). Queste spese rimangono tra le "general", infatti non esiste ancora "la commessa" che anzi potrebbe anche non venire assegnata alla Boni.

Fase 2 – aggiudicazione provvisoria – aggiudicazione definitiva e partenza.

Dal momento in cui si realizza l'aggiudicazione provvisoria, la stazione appaltante richiede ancora della documentazione ulteriore per completare la due diligence (a solo titolo esemplificativo e non esaustivo, le certificazioni antimafia), che conduce, dopo gli approfondimenti richiesti, all'aggiudicazione definitiva ed alla effettiva partenza della commessa. Dal punto di vista dei flussi di cassa giova precisare quanto segue, sulla base delle attività più innanzi descritte:

- Fideiussione definitiva: ipotizzando un valore richiesto a garanzia del 10% dell'appalto, per un anno, si parlerebbe di un premio attorno a € 2.000,00 (spesso nei casi reali, il 10% va calcolato sul totale triennale/quadriennale della commessa).
- Costi legati alla gestione caratteristica della commessa, ossia personale (paghe, oneri sociali, fiscali), materiali ed attrezzature.

Nel caso di specie, su una commessa di € 1.000.000,00 il ricavo su base mensile si aggira intorno a € 83.500,00 con incidenza dei costi diretti pari a circa il 75% del corrispondente ricavo. La società come detto incassa a 150/180 gg. e da ciò il fabbisogno finanziario ammonta a:

$$€ 2.000 \text{ (cauzione)} + (83.500/100*75) * 5 = € 315.125,00$$

e questo senza tener conto di eventuali costi fissi specifici. Attualmente Boni sta incrementando la partecipazione diretta ai bandi: l'attuale percentuale di incidenza sul monte gare complessivo che prevede la fatturazione ad un consorzio copre circa il 17% del totale con una forte discesa rispetto al passato e questo migliora la performance complessiva e consente maggiori margini di aggiudicazione, non avendo fees da riconoscere al consorzio aggiudicatario alla fonte. In via ormai quasi residuale il ricorso al consorzio avviene allorché siano richiesti particolari requisiti in particolare nei confronti di Trenitalia (RTI). In questo caso il consorzio fa semplicemente da collettore.

Dopo aver delineato come si configurano i costi interni a ciascuna gara, viene rappresentato in appresso il piano di aggiudicazione e la conseguente incidenza sul fatturato delle nuove

commesse (Tabella 13) inserite nelle proiezioni dell'intero portfolio commesse in essere con il dettaglio della rappresentazione del Cash Flow generato.

	DURATA (mesi)	FATTURATO GLOBALE	FATTURATO (Annuo)	PARTENZA PRESUNTA	RICAVO INCASSO (mese)	COSTO (USCITA) (mese)	COLLATERAL TOTALE	COLLAT. MESE (3 rate)
ATAC ROMA LOTTO 5	36	€ 2.736.315	€ 310.116	AGOSTO 2017	€ 25.841	€ 23.259		
ATAC ROMA LOTTO 7	36	€ 4.030.745	€ 456.818	AGOSTO 2017	€ 38.068	€ 34.261		
RAI TORINO	48	€ 2.563.600	€ 326.859	OTTOBRE 2017	€ 27.238	€ 24.514		
UNIVERSITA' BOLOGNA	108	€ 20.700.000	€ 2.300.000	GENNAIO 2018	€ 191.667	€ 172.500		
RFI MILANO	36	€ 3.900.000	€ 1.300.000	SETTEMBRE 2017	€ 108.333	€ 97.500		
TRENITALIA TOSCANA	36	€ 7.800.000	€ 2.600.000	OTTOBRE 2017	€ 216.667	€ 195.000	€ 780.000	€ 260.000
TRASPORTO UNIVERSALE 7	24	€ 660.000	€ 220.000	OTTOBRE 2017	€ 18.333	€ 16.500	€ 66.000	€ 22.000
TRENITALIA EMILIA 1	36	€ 1.320.000	€ 440.000	OTTOBRE 2017	€ 36.667	€ 33.000	€ 132.000	€ 44.000

Tabella 13

(Nuove commesse acquisite nell'esercizio 2017)

L'EVOLUZIONE DEL CONTO ECONOMICO 2016+

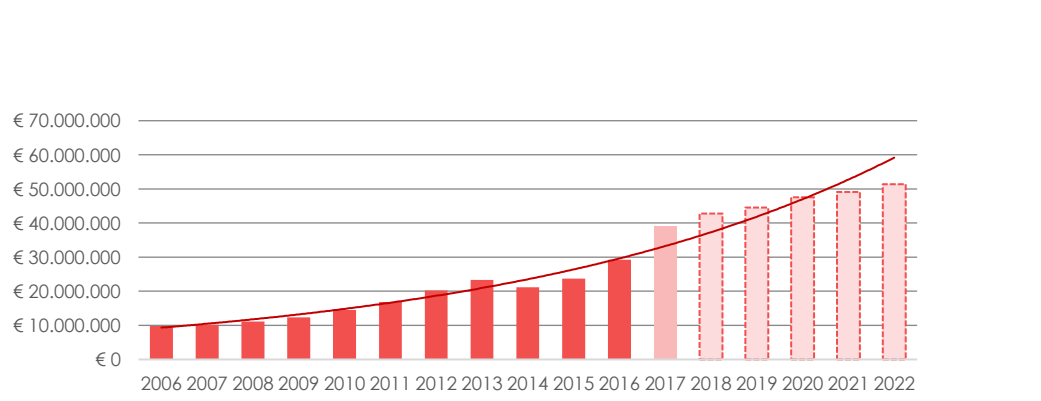


Tabella 14

(Andamentale Fatturato con proiezioni 2017-2022 [sezione in rosa])

Sulla base dell'incremento dei ricavi rilevato nelle tabelle che precedono, ha origine il conto economico riclassificato a valore aggiunto previsionale 2017/2022 della Società, (Tabella 15) con evidenziazione dei principali elementi quantitativi attesi:

	Depositato 2016	Previsione 2017	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
A) Valore della produzione:							
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	29.214.458	39.260.295	42.778.000	44.540.000	47.551.000	49.113.000	51.378.000
5) altri ricavi e proventi	44.966	-	-	-	-	-	-
Totale altri ricavi e proventi							
B) Costi della produzione:							
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(1.344.945)	(1.766.713)	(1.925.010)	(1.959.760)	(2.092.244)	(2.111.859)	(2.209.254)
7) per servizi	(3.574.504)	(3.337.125)	(3.636.130)	(3.785.900)	(4.041.835)	(4.174.605)	(4.367.130)
8) per godimento di beni di terzi	(382.996)	(421.296)	(463.425)	(509.768)	(560.744)	(616.819)	(678.501)
9) per il personale:							
Totale costi per il personale	(22.778.336)	(30.878.225)	(33.235.124)	(34.633.736)	(37.115.979)	(38.329.305)	(39.594.008)
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	193.461	-	-	-	-	-	-
12) accantonamenti per rischi	-	(110.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)
14) oneri diversi di gestione	(356.448)	(367.141)	(378.156)	(389.500)	(401.185)	(413.221)	(425.618)
EBITDA	1.015.656	2.379.795	3.120.155	3.241.336	3.319.013	3.447.191	4.083.489
10) ammortamenti e svalutazioni:							
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	(57.662)	(57.662)	(57.062)	(55.203)	(12.412)	-	-
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	(107.498)	(92.740)	(66.130)	(49.159)	(39.366)	(31.077)	(18.043)
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	850.496	2.229.393	2.996.963	3.136.974	3.267.235	3.416.114	4.065.446
C) Proventi e oneri finanziari							
16) altri proventi finanziari	36.693	36.693	36.693	36.693	36.693	36.693	36.693
17) interessi e altri oneri finanziari	(290.069)	(408.698)	(578.236)	(499.452)	(381.211)	(322.355)	(210.924)
Risultato Ante Imposte	597.120	1.857.388	2.455.420	2.674.215	2.922.717	3.130.452	3.891.215
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate							
imposte correnti	(278.537)	(798.677)	(1.080.385)	(1.176.655)	(1.285.996)	(1.377.399)	(1.712.134)
imposte differite e anticipate	(286)	24.324	150.000	165.000	181.500	199.650	219.615
Utile/(Perdita) di Esercizio	318.297	1.083.035	1.525.035	1.662.560	1.818.221	1.952.703	2.398.696

Tabella 15

(Previsionale Conto Economico riclassificato a valore aggiunto 2017-2022)

L'EVOLUZIONE DEL STATO PATRIMONIALE 2016+

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA 2017-2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
D) Debiti						
1) obbligazioni	6.500.000	6.250.000	5.000.000	2.500.000	1.000.000	-
4) debiti verso banche	6.496.095	7.034.024	6.548.802	6.561.520	6.871.364	5.273.109
11) debiti verso controllanti						
	12.996.095	13.284.024	11.548.802	9.061.520	7.871.364	5.273.109
C) Attivo circolante						
4) altre partecipazioni	(3.920)	(3.920)	(3.920)	(3.920)	(3.920)	(3.920)
IV - Disponibilità liquide Totale	(918.500)	(1.053.500)	(1.123.500)	(983.500)	(1.033.500)	(1.238.376)
	(922.420)	(1.057.420)	(1.127.420)	(987.420)	(1.037.420)	(1.242.296)
Posizione Finanziaria Netta Totale	12.073.675	12.226.604	10.421.382	8.074.100	6.833.944	4.030.813

Tabella 16

(Andamentale Posizione Finanziaria Netta Totale² 2017-2022)

La Posizione Finanziaria Netta Totale considera congiuntamente nella voce 1) (obbligazioni), le due emissioni attualmente in outstanding (€ 1.000.000+€ 700.000) oltre all'ipotizzata nuova emissione di un "Minibond Long Term" (€ 5.000.000) con scadenza 2022 (60 mesi), amortizing. Nello specifico (debiti):

- Emissioni revolving di piccolo taglio, dal 2017 al 2020 di Minibond Short Term, a supporto dell'attivo Circolante (attualmente in vita € 1.000.000 scadenza dicembre 2017);
- Emissione "Minibond Medium Term – € 700.000, Ced. Sem. - BONI S.p.A. 4,20 % - 31.07.2019 Callable" amortizing, attualmente in vita, con scadenza 2019;
- Nuova Emissione "Minibond Long Term", € 5.000.000, amortizing, durata 60 mesi (vedi draft documento di ammissione edizione luglio 2017)

Nei crediti di natura finanziaria, invece, è presente il saldo attivo banche per € 437.359, che a maggio 2017 ammonta d € 810.665,68 e va ricordato il cash collateral offerto a Trenitalia, che a fine 2017 assomma a ben e 4,921.000, di cui circa 1,78 Mln a scadenza – salvo eventuale rinnovo dell'appalto - ottobre 2019 ed il restante nell'esercizio 2020 che di fatto costituisce una disponibilità liquida della società, ma vincolata a garanzia del puntuale adempimento della Boni con riferimento agli appalti attualmente in essere.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

Nell'effettuare le proiezioni su base quinquennale non è prevista una crescita delle immobilizzazioni. Infatti la strategia aziendale è quella di ricorrere al **noleggjo a lungo termine** ove possibile, in luogo dell'acquisto diretto dei beni strumentali necessari ad eseguire le prestazioni professionali (macchinari, auto o mezzi di trasporto per il personale), con i conseguenti benefici che da ciò scaturiscono, in primis la possibilità di usufruire di beni strumentali non soggetti ad obsolescenza e a deperimento.

² Nel Calcolo della Posizione Finanziaria Netta è stato escluso l'ammontare complessivo del collateral cash inserito nella voce II – 1) Crediti verso altri oltre l'esercizio successivo che di fatto costituisce liquidità di Boni immobilizzata per 36/48 mesi + Grace Period (salvo eventuali proroghe degli appalti in essere per cui è stato richiesto il rilascio del collateral)

L'INCREMENTO DEI MEZZI PROPRI

La società ha intrapreso una politica volta all'irrobustimento dei mezzi propri in concomitanza con l'incremento del debito. Da rilevare che la situazione di partenza vede il patrimonio netto con un valore che si attesta nell'intorno dei 3 mln/€.

La società, che ha recentemente liquidato un socio (operativo) al 10% uscito per raggiunti limiti di età, sta valutando la possibilità di allargare a nuovi soci per una parte frazionale del capitale, il che si tradurrebbe in un aumento di capitale ad hoc (e non mediante cessione di azioni dall'attuale proprietà al nuovo socio ipotizzato). Questo consentirebbe altresì di ricavare un soprapprezzo azioni, profittevole per le casse sociali.

Tuttavia la decisione della proprietà di non attingere interamente ai dividendi nei prossimi anni fissando un pay out non superiore al 50%, permetterebbe di patrimonializzare l'azienda mediante l'imputazione a riserve di una parte significativa degli utili periodici, raggiungendo livelli di patrimonio più che congrui rispetto ai ratios normalmente ritenuti conservativi per un'azienda come la Boni. Tale impegno del CdA è stato anche formalizzato nei covenants delle precedenti emissioni di Minibond attualmente sul mercato. Al termine del periodo (2022) si stimano i mezzi propri a circa 9 €/mln dai circa 3 €/mln circa del 2016.

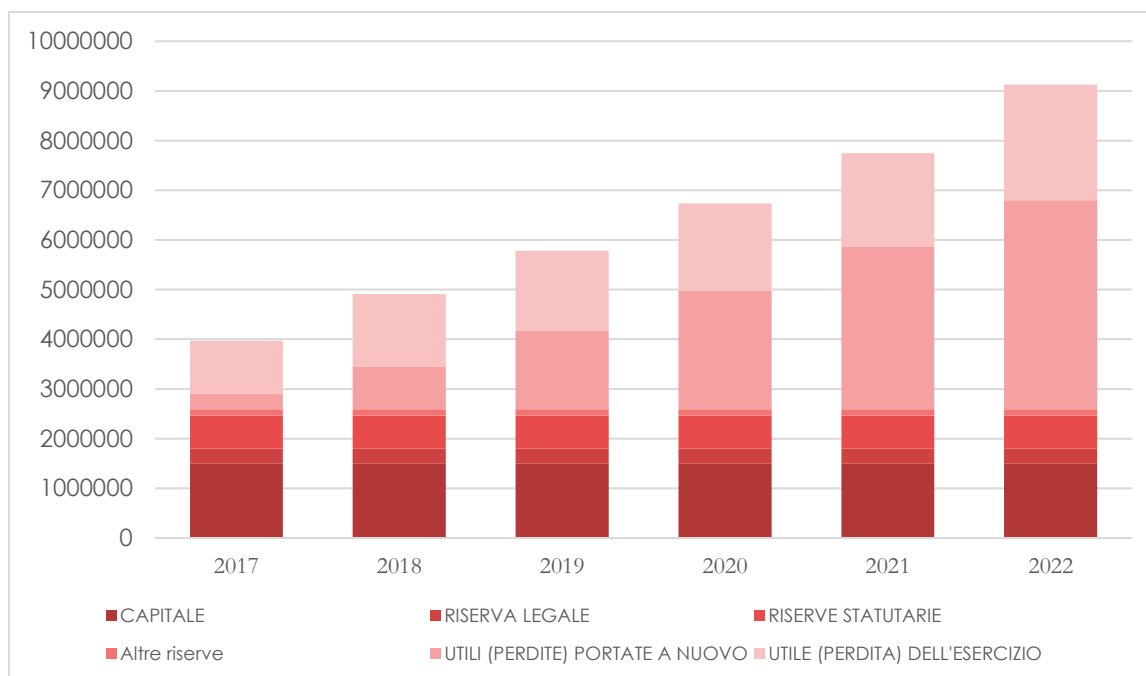


Tabella 17

(Movimentazione PN 2017-2022)

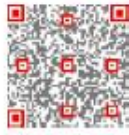
Conclusioni

Le proiezioni 2017-2022, secondo quanto esposto nei paragrafi che precedono, delineano un percorso di crescita equilibrato (ancorché significativo nello strappo da 10 €/mln a 30 €/mln) in soli due anni, che si concretizza nei seguenti ratios più significativi:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
RICAVI	39.260.295	42.778.000	44.540.000	47.551.000	49.113.000	51.378.000	
EBITDA	2.379.795	3.120.155	3.241.336	3.319.013	3.447.191	4.083.489	
ONERI FINANZIARI	408.698	578.236	499.452	381.211	322.355	210.924	
PFN (*) Escluso collateral	12.073.675	12.226.604	10.421.382	8.074.100	6.833.944	4.030.813	
PATRIMONIO NETTO	3.989.682	4.973.200	5.873.242	6.860.183	7.903.776	9.326.120	
EBITDA MARGIN	6,06%	7,29%	7,28%	6,98%	7,02%	7,95%	😊 >5%
EBITDA/ONERI FINANZIARI	5,82	5,40	6,49	8,71	10,69	19,36	😊 >3
LIVELLO INDEBITAMENTO (PFN/PN)	3,03	2,46	1,77	1,18	0,86	0,43	😊 < 2,5
SOSTENIBILITA' DEBITO (EBITDA/PFN)	5,07	3,92	3,22	2,43	1,98	0,99	😊 < 5

Tabella 18

(Indicatori di performance 2017-2022)



VCARD BONI



GOOGLE MAPS BONI



WEB SITE BONI



CHIAMA SUBITO



BONI SpA

[via Ribes, 79/D - 10010 Samone \(TO\) - Italia](#)
Tel. [+39 0125.612578](tel:+390125612578) - Fax [+39 0125.554500](tel:+390125554500)
eMail: info@bonispa.it - P.E.C.: bonispa@pec.it
www.bonispa.it - P.IVA 02113890012

©2015 - Tutti i diritti riservati - All rights reserved

