



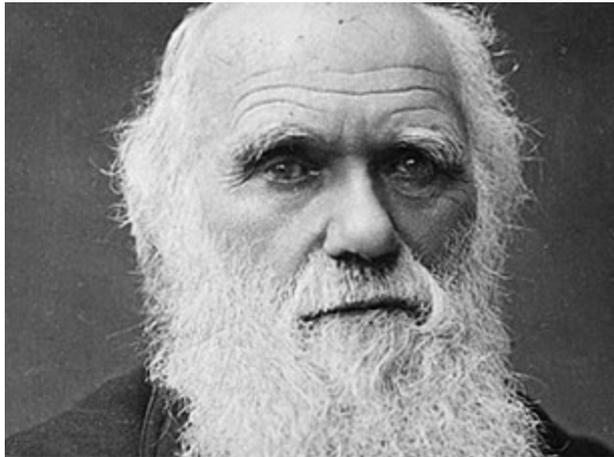
# **Il Controllo Strategico per misurare le performance e la creazione del valore**

A cura di  
**Francesco Lagonigro**  
Tel +39 348 6611057  
Mail [lagonigro@strategiaecontrollo.it](mailto:lagonigro@strategiaecontrollo.it)

Trieste, 12.04.2018

*“It is not the strongest specie that survives...  
nor the most intelligent...  
but the one most responsive to change.....”*

*Charles Darwin*





Non ci si può limitare a misurare solo i risultati economico – finanziari

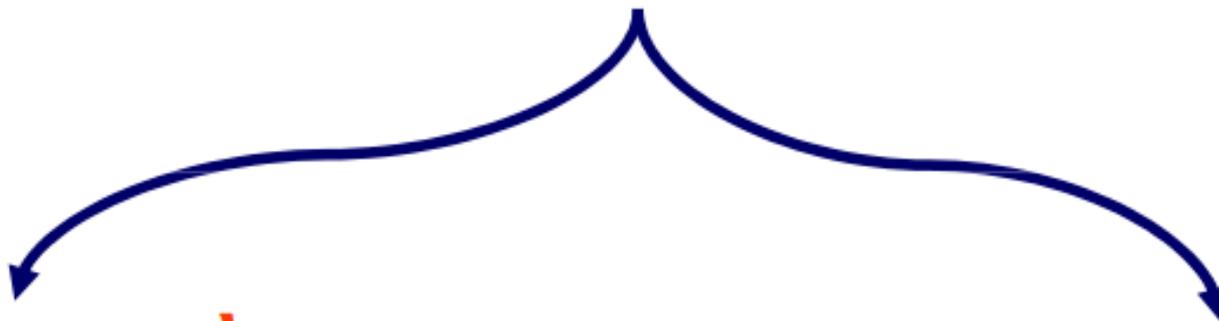


Ma non ci si può neanche limitare ad altri risultati non eco – fin  
*(Key Performance Indicator)*

È necessario monitorare **le cause dei risultati**; le variabili dalle quali dipende l'efficace attuazione della strategia **(BSC)**.



## **POICHÉ LA BSC PUÒ ESSERE ELABORATA**



***SOLO SE SI È  
CHIARITA LA  
STRATEGIA  
AZIENDALE***

***UN EXECUTIVE  
TEAM CONDIVIDE  
TALE STRATEGIA***



**QUINDI LA BSC NON È UN INSIEME CASUALE DI INDICATORI**

**MA QUESTI DEVONO ESSERE ESPRESSIONE DI VARIABILI DALLE  
QUALI DIPENDE**

**L'EFFICACE ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA**



**AL CENTRO DELLA BSC  
C'È LA STRATEGIA AZIENDALE:**

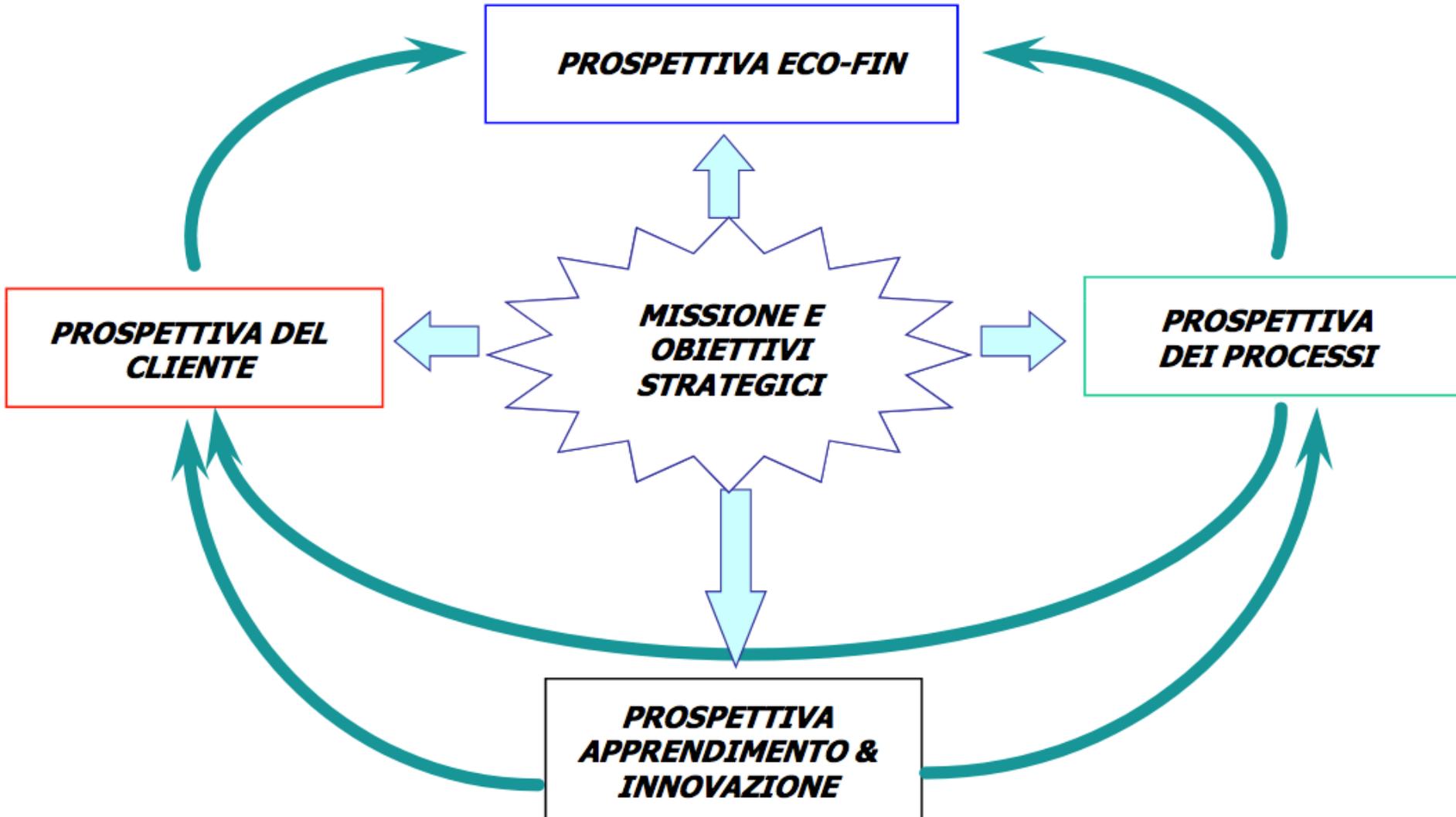
➤ ***MISSIONE AZIENDALE***

➤ ***OBIETTIVI STRATEGICI PER PERSEGUIRE LA MISSIONE AZIENDALE***

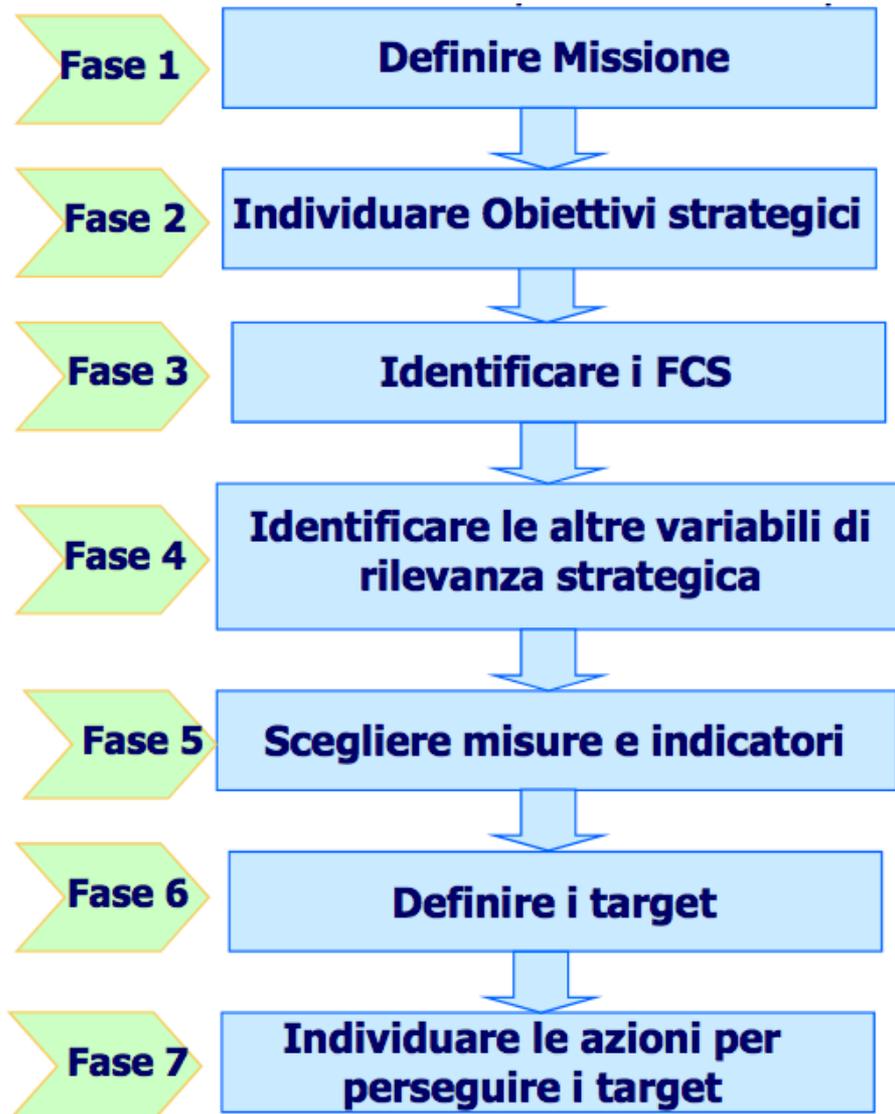




**E PER LA SUA ATTUAZIONE VENGONO INDICATE  
QUATTRO PROSPETTIVE**



# Il processo di impostazione della BSC



**Qual è la mission aziendale ? In cosa si vuole eccellere ?**

**La Missione in quali obiettivi strategici si concretizza?**

**Perché il cliente sceglie un fornitore piuttosto che un altro?  
Da cosa dipende la nostra capacità di soddisfare le esigenze/richieste dei clienti?**

**Quali sono le relazioni di causa/effetto tra obiettivi, variabili e processi critici ?**

**Cosa si deve misurare in ciascuna prospettiva e con quale parametro ?**

**Quali azioni si devono avviare per raggiungere i target desiderati ?**

**STRATEGIA  
AZIENDALE**

| <i>VARIABILI</i> | <i>INDICATORE</i> | <i>TARGET</i> | <i>AZIONI</i> |
|------------------|-------------------|---------------|---------------|
|                  |                   |               |               |

**BUDGET**



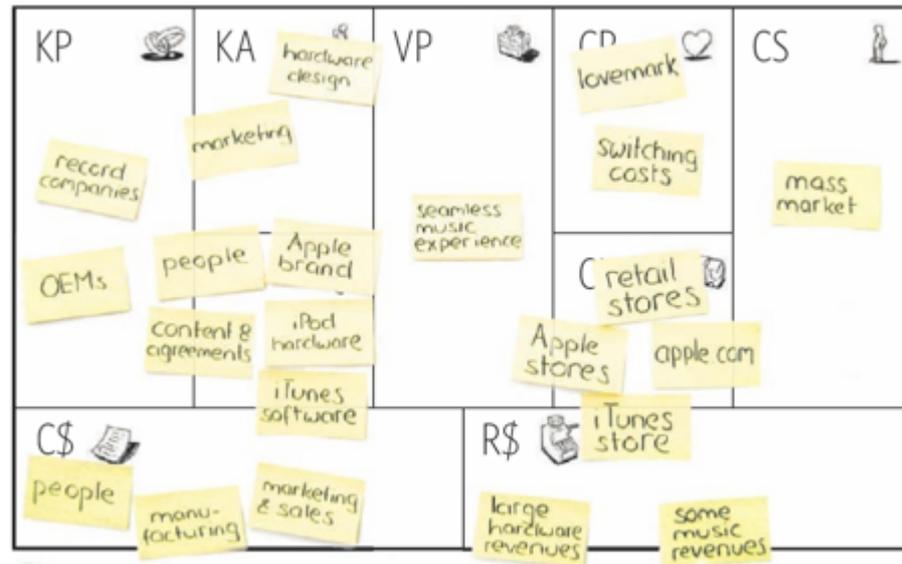
- 1. Scarso impegno del management con un'elevata seniority**
- 2. Numero di individui coinvolti ridotto**
- 3. Mantenere la BSC solo per il vertice**
- 4. Processo di sviluppo troppo lungo**
- 5. Trattare la BSC come un progetto da sistema informatico**
- 6. Affidarsi a persone (interne o esterne) non esperte**
- 7. Introdurre la BSC solo per scopi di incentivazione**

- Dove siamo?
- Dove vogliamo andare?
- Come pensiamo di farlo?
- Come saremo tra un certo periodo di tempo?

**...e perché ci devono credere anche gli altri!**



**E come  
creiamo  
Valore...**



## INDICE BUSINESS PLAN

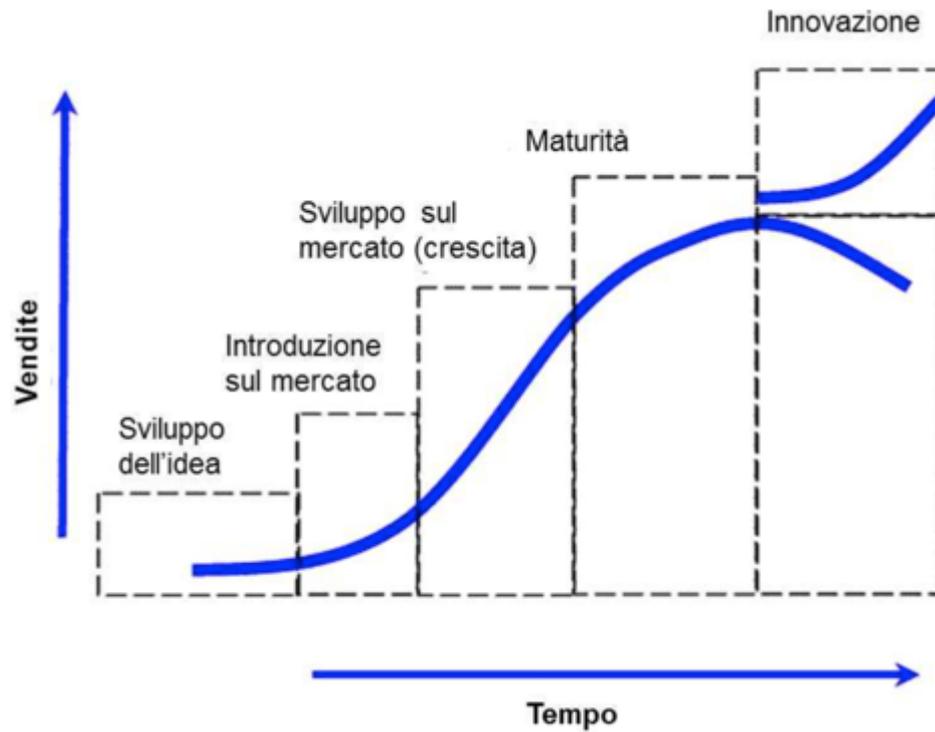
- Presentazione sintetica dell'idea
- Analisi esterna
- Analisi interna
- La strategia
- Il Piano Finanziario

- **Da dove partiamo**
- **Dove vogliamo arrivare**
- **Come pensiamo di farlo**



Molto importante è dove mi trovo:  
Curva ciclo di vita del business

Se sono in fase sviluppo il bp



L'Executive Summary rappresenta la sintesi del progetto imprenditoriale futuro. E' una sezione fondamentale del Business Plan, la cui lettura da parte di un potenziale investitore/lettore del Business Plan determinerà la volontà o meno di proseguire nell'approfondire l'intero documento.



**ASPETTI PRINCIPALI:**

- **Chiarire le caratteristiche fondamentali del piano.**
- **Spiegare le variazioni nei trend.**
- **Evitare gli slogan.**
- **La quantità non è sinonimo di qualità.**
- **La prima impressione è quella che conta.**
- **Dare credibilità alle previsioni.**



## Dove ci posizioniamo oggi?

Fase di sviluppo  
aziendale

Fondazione  
*Seed*

Sviluppo  
*Start Up*

Espansione  
*Expansion*

Maturità  
*Buy out/Buy in*

Vendite

Cassa

Investimenti  
(Equity)

Supporto  
Manageriale

<200 k€

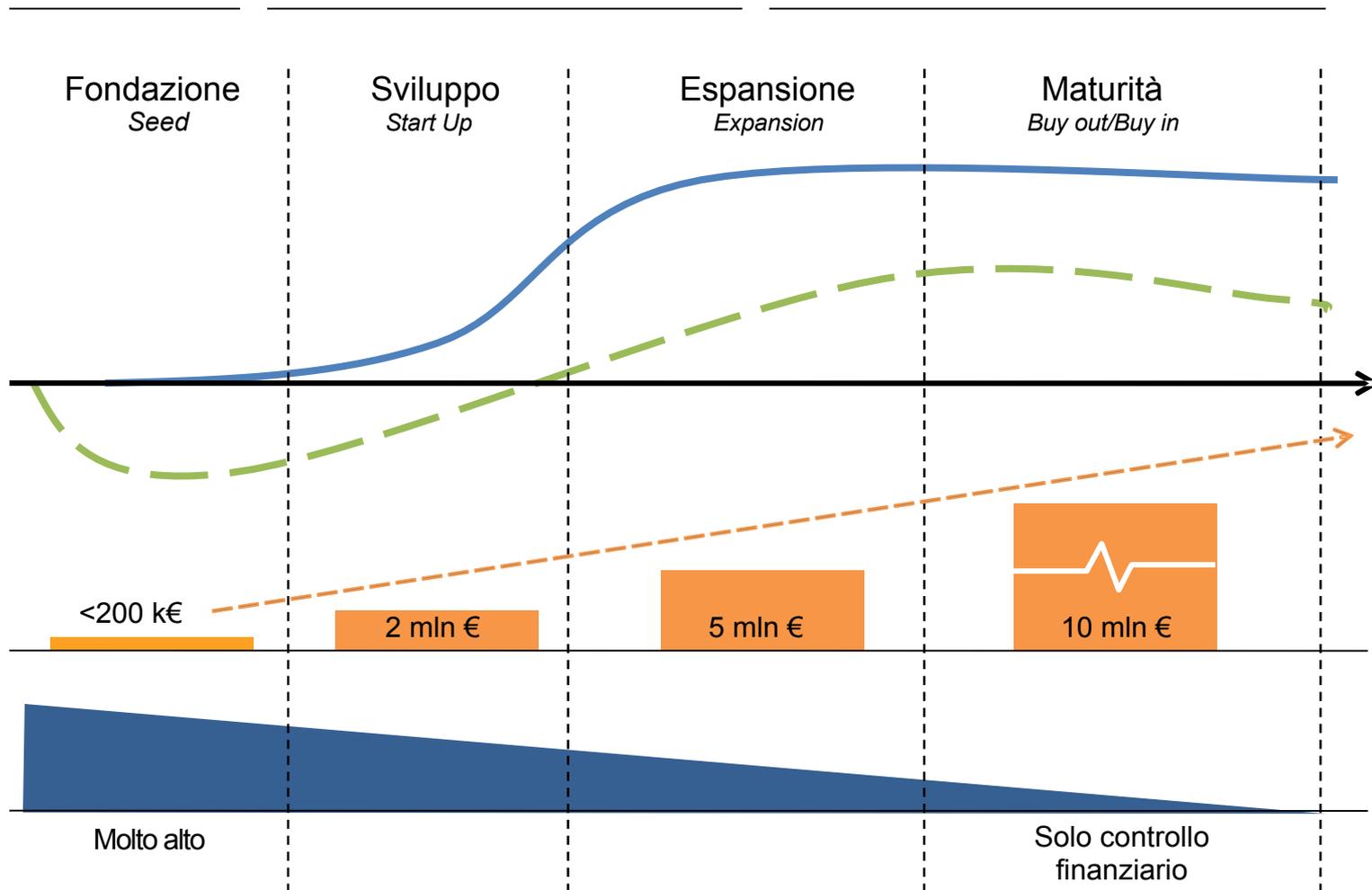
2 mln €

5 mln €

10 mln €

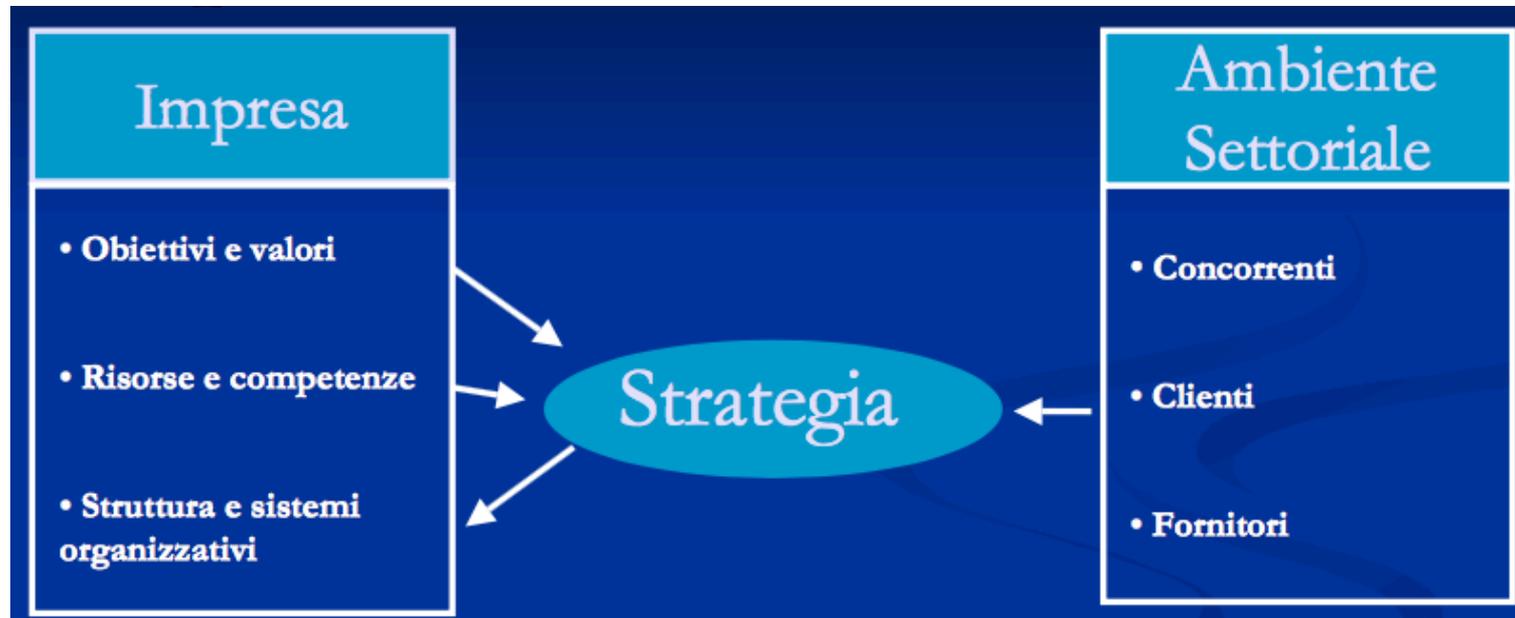
Molto alto

Solo controllo  
finanziario

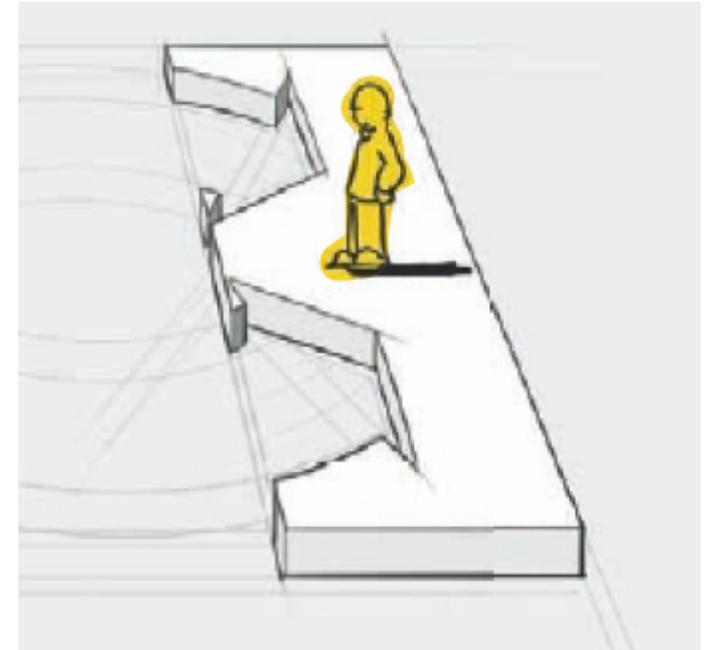


La **Strategia** è un insieme coerente di obiettivi (mission) e politiche funzionali (linee guida, tattiche, ...) che nel loro complesso definiscono la posizione dell'organizzazione sul mercato.

La strategia riguarda il conseguimento ed il mantenimento nel tempo degli obiettivi.



- **Per chi stiamo creando Valore?**
- **Chi sono i nostri più importanti clienti?**



Mass Market

Niche Market

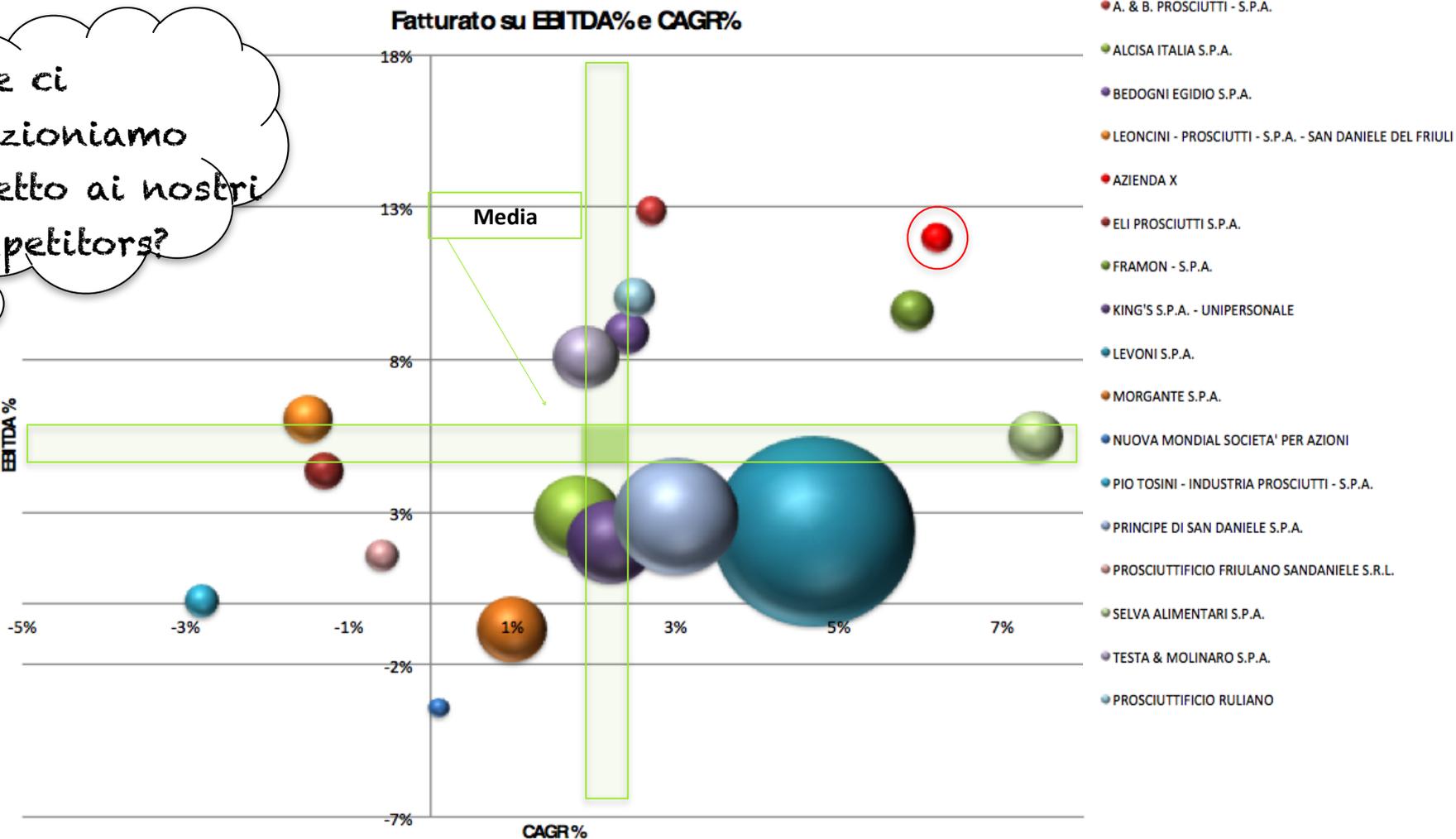
Segmented

Diversified

Multi-Sided Platforms

Analisi compiuta confrontando il Tasso di Crescita Annuale Composto (CAGR), l'EBITDA ed il Fatturato di un campione di aziende dello stesso settore.

Dove ci posizioniamo rispetto ai nostri competitors?

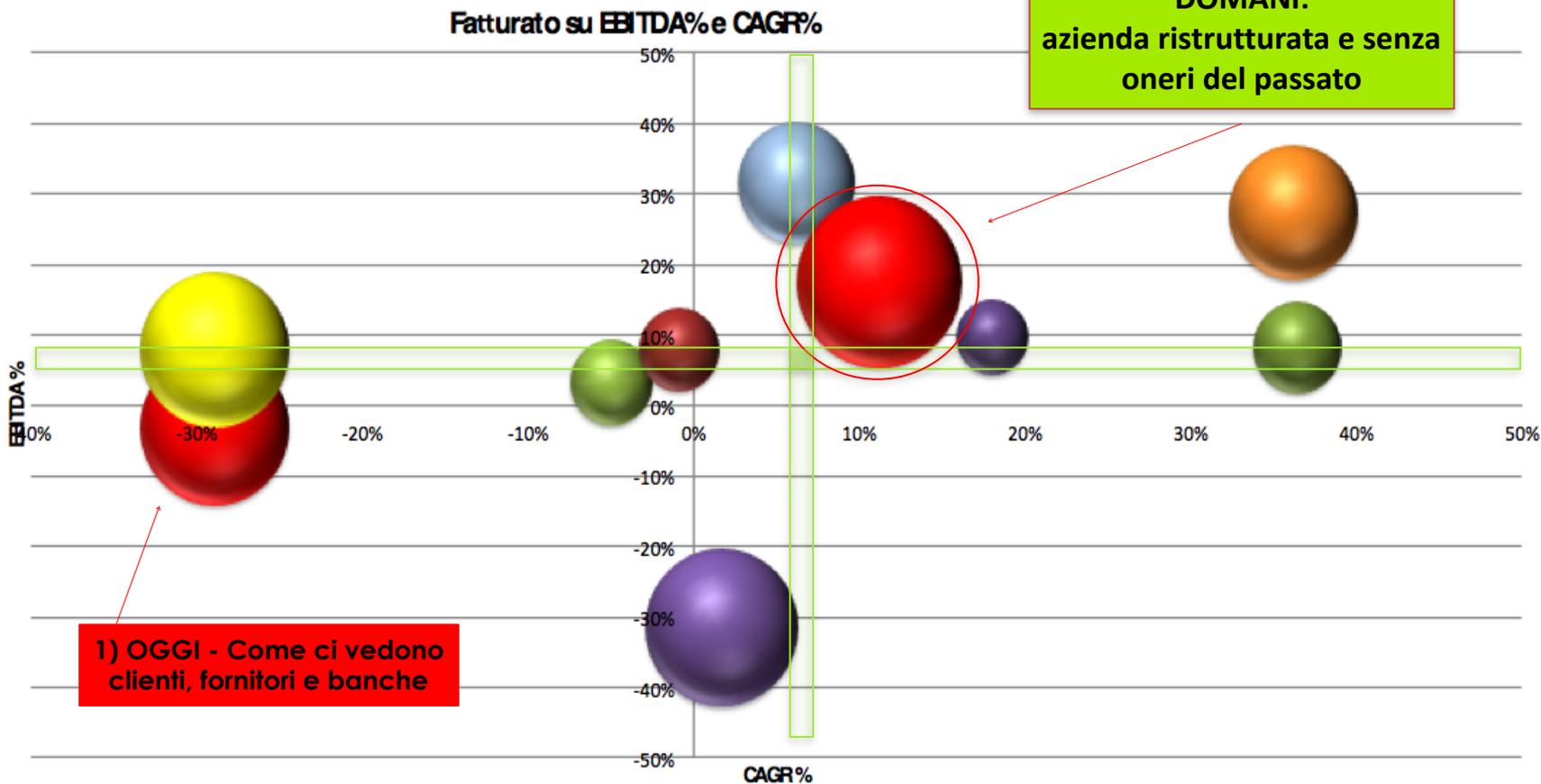


Fonte: Bilanci delle società - Elaborazione Strategia&Controllo



Come potremmo essere domani rispetto ai nostri competitors?

2) come potremmo essere DOMANI:  
azienda ristrutturata e senza oneri del passato



1) OGGI - Come ci vedono clienti, fornitori e banche

**Il mercato delle cucine italiane si serve di una catena di distribuzione riconducibile a quattro macrocategorie di retailer.**

### - I canali distributivi -

#### Firme/Desing

- Shops monomarca che rivendono cucine caratterizzate da alta qualità e desing innovativo;
- Canali distributivi utilizzati generalmente dai "Top Players".

#### Medie superfici

- Negozi di medie dimensioni: 300 – 1000 m<sup>2</sup>;
- Dotati di programmazione grafica interna;
- Canali distributivi utilizzati generalmente dai "Medium Players".

#### Grandi Superfici

- Grandi negozi o catene di negozi;
- Superficie di circa 2000 m<sup>2</sup>;
- Monomarca o al max 2-3 marchi;
- Vendita sia a metro che a progetto;
- ES.: SME, Aventino, Framobil, MobilLandia, Porro;
- Canale utilizzato dai "Low Players" e in parte dai "Medium Players".

#### Grande Distribuzione

- Grande distribuzione commerciale;
- ES.: Mercatone Uno, Corazza, Gran Casa, Conforama;
- Canale utilizzato in particolare dai "Low Players".

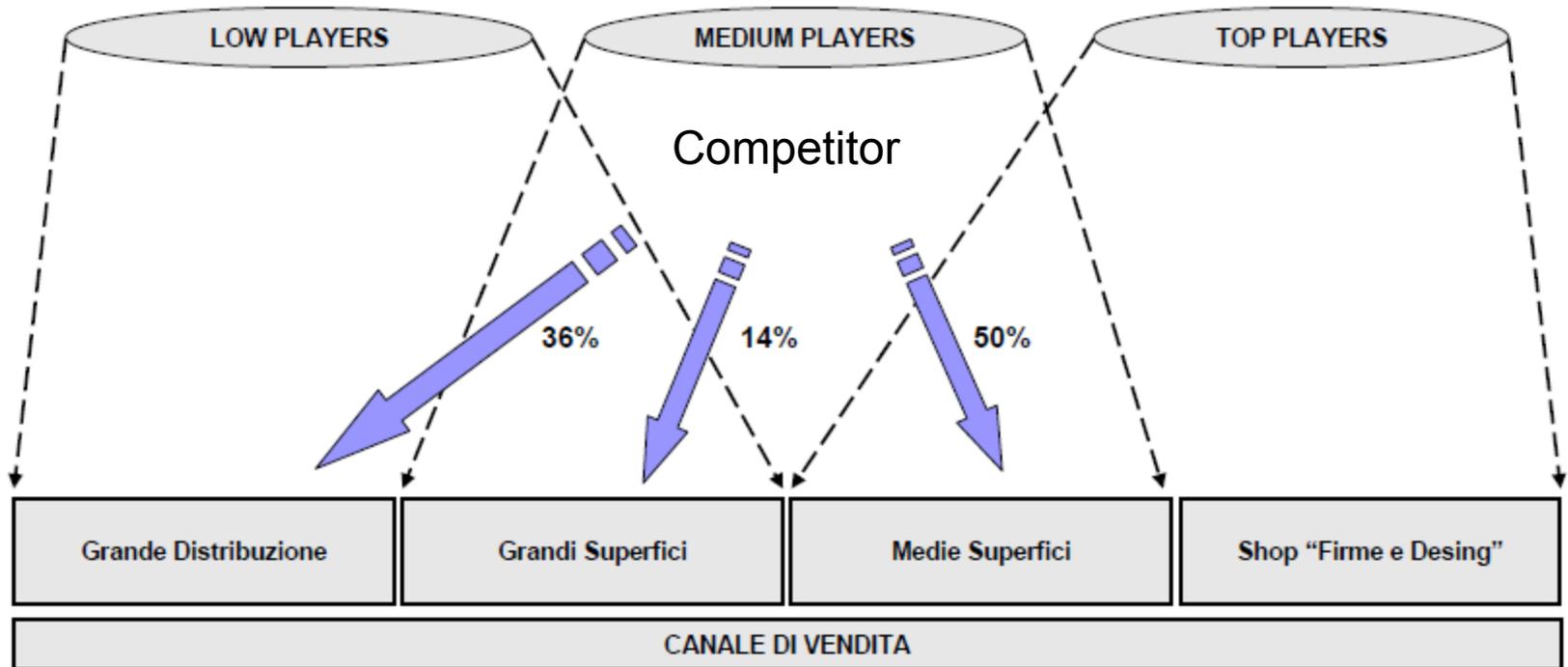


## Esempio di Analisi Canali di distribuzione

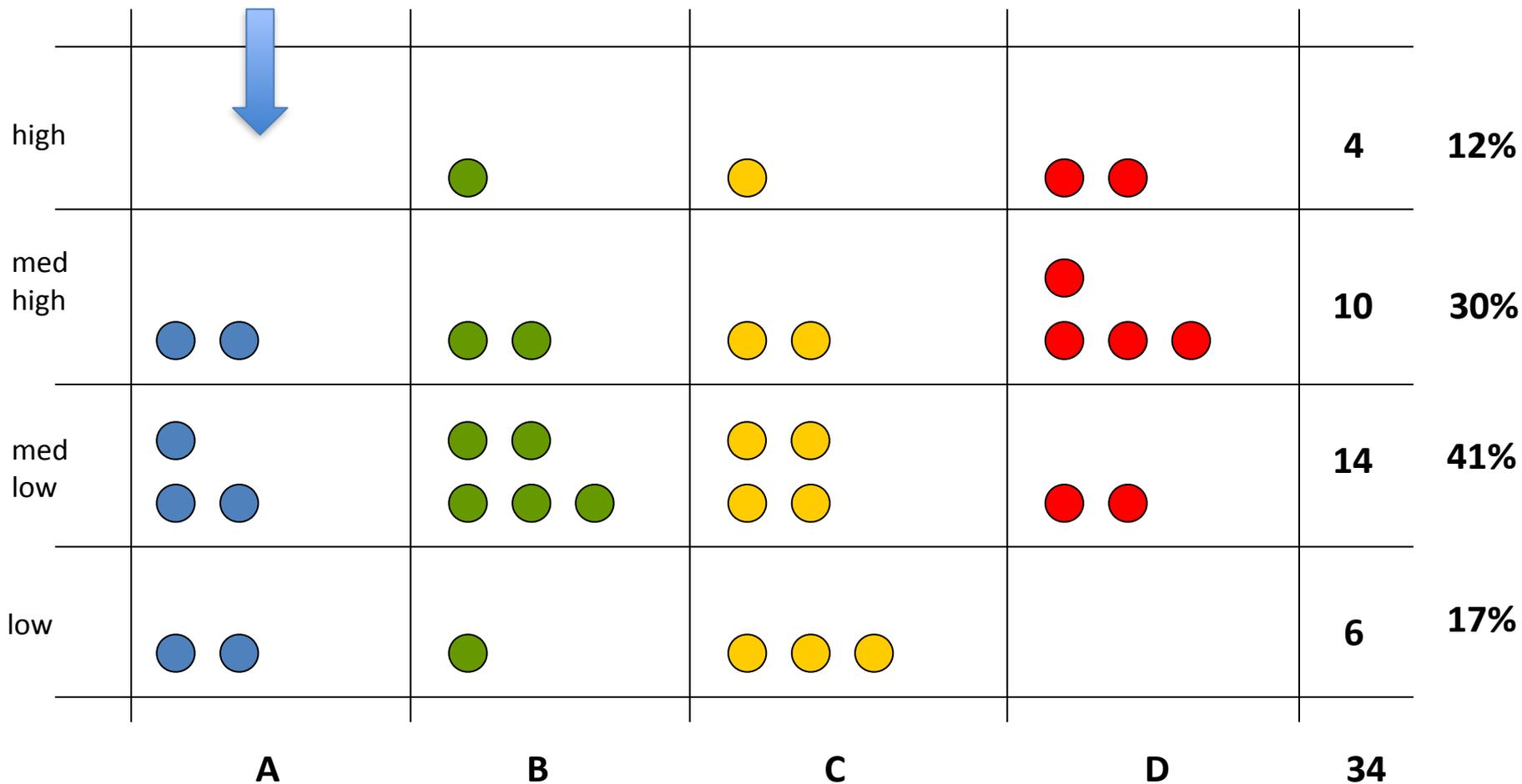
L'ambiguità nel riconoscimento dell'azienda deriva probabilmente dall'uso di canali distributivi non pienamente coerenti con i meccanismi di posizionamento di mercato.

- I canali distributivi -

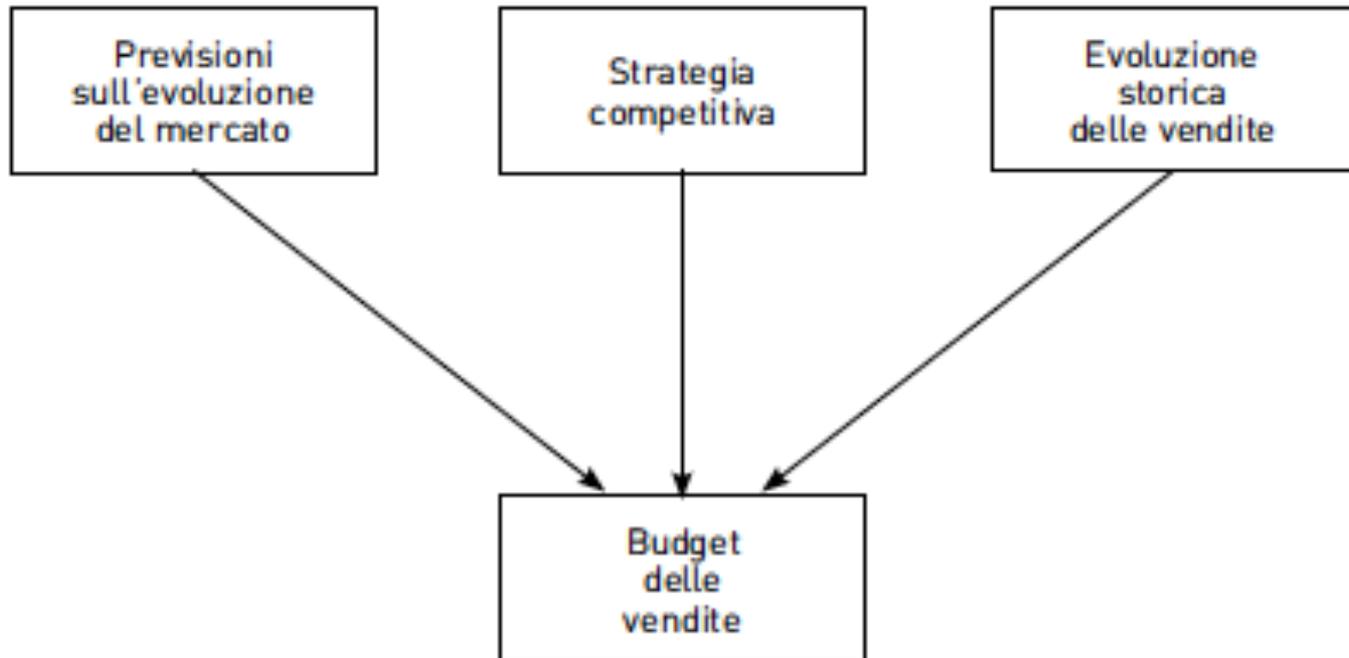
Attenzione ad operare in modo coerente nei canali di distribuzione appropriati per il proprio posizionamento

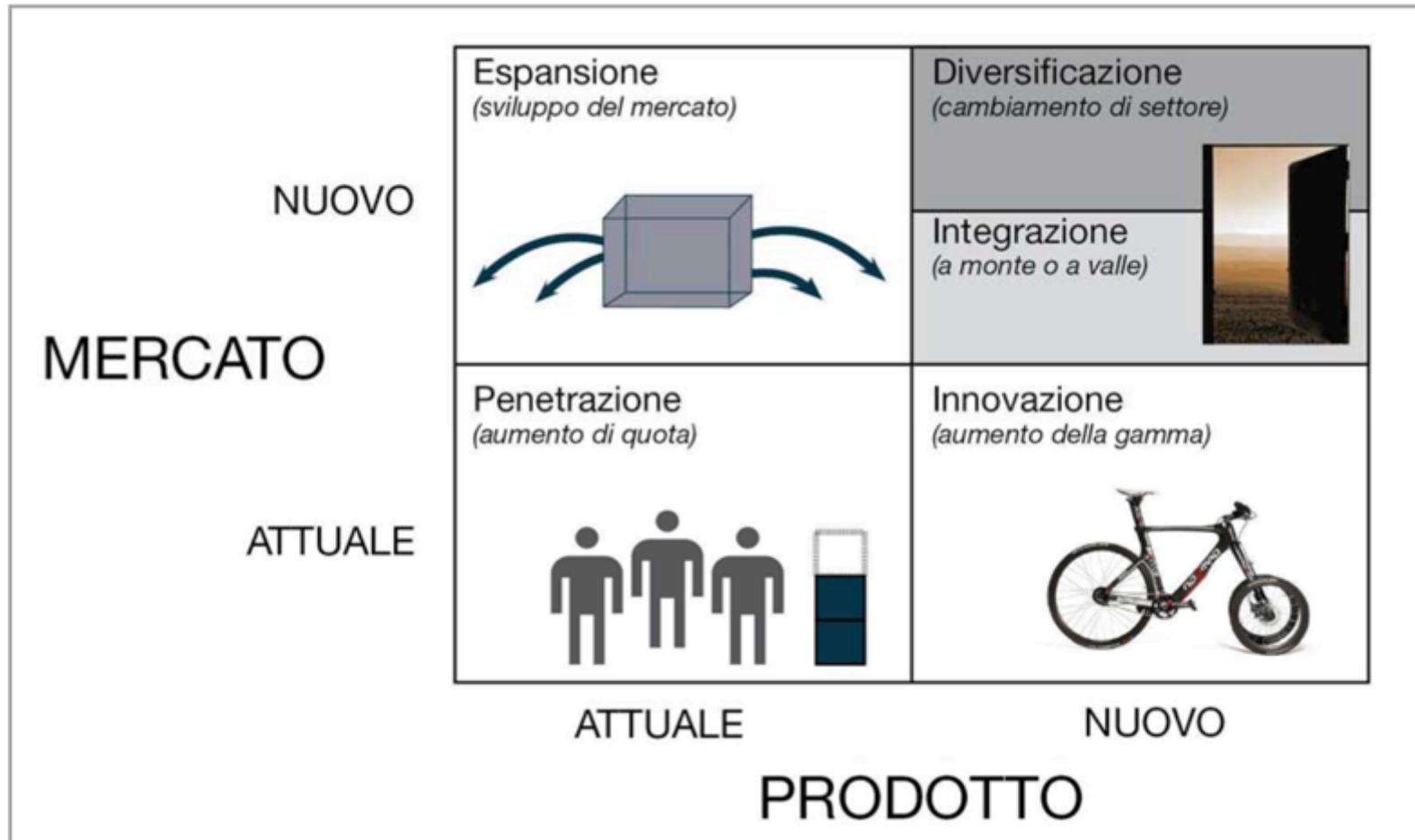


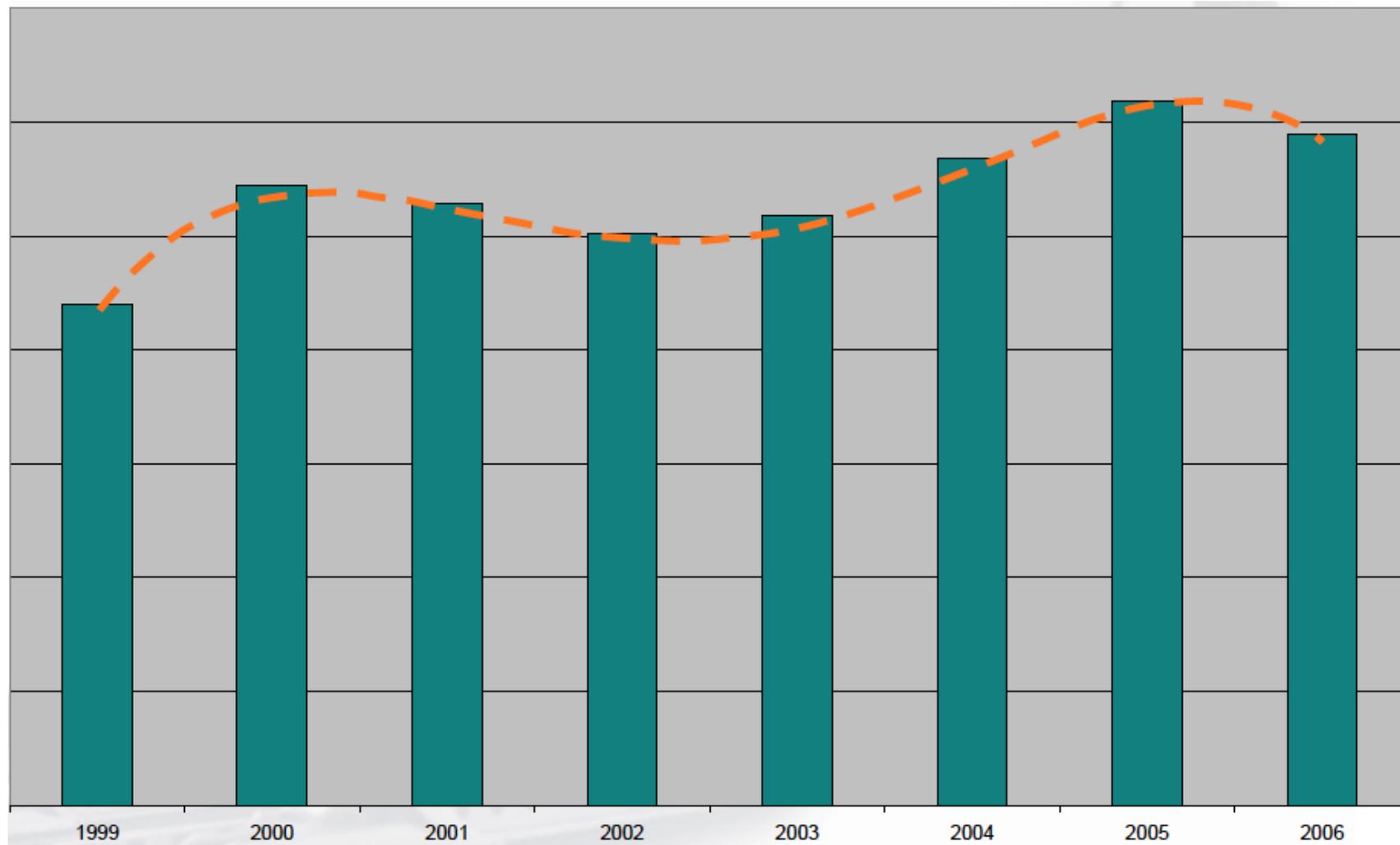
**L'ANALISI DELLA GAMMA PRODOTTI DEI CONCORRENTI:**  
*Analisi modelli per fascia di prezzo/caratteristiche tecniche*

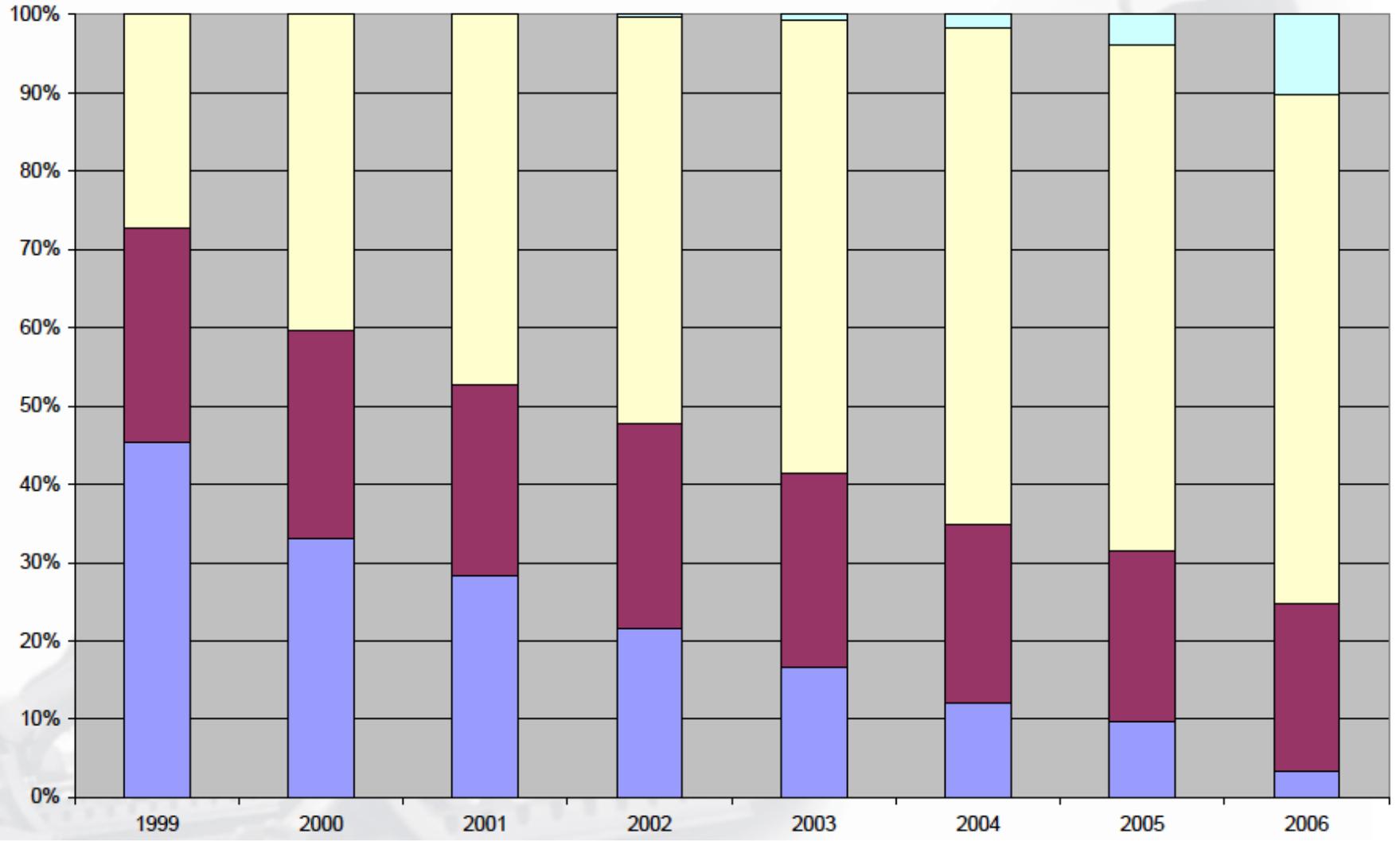


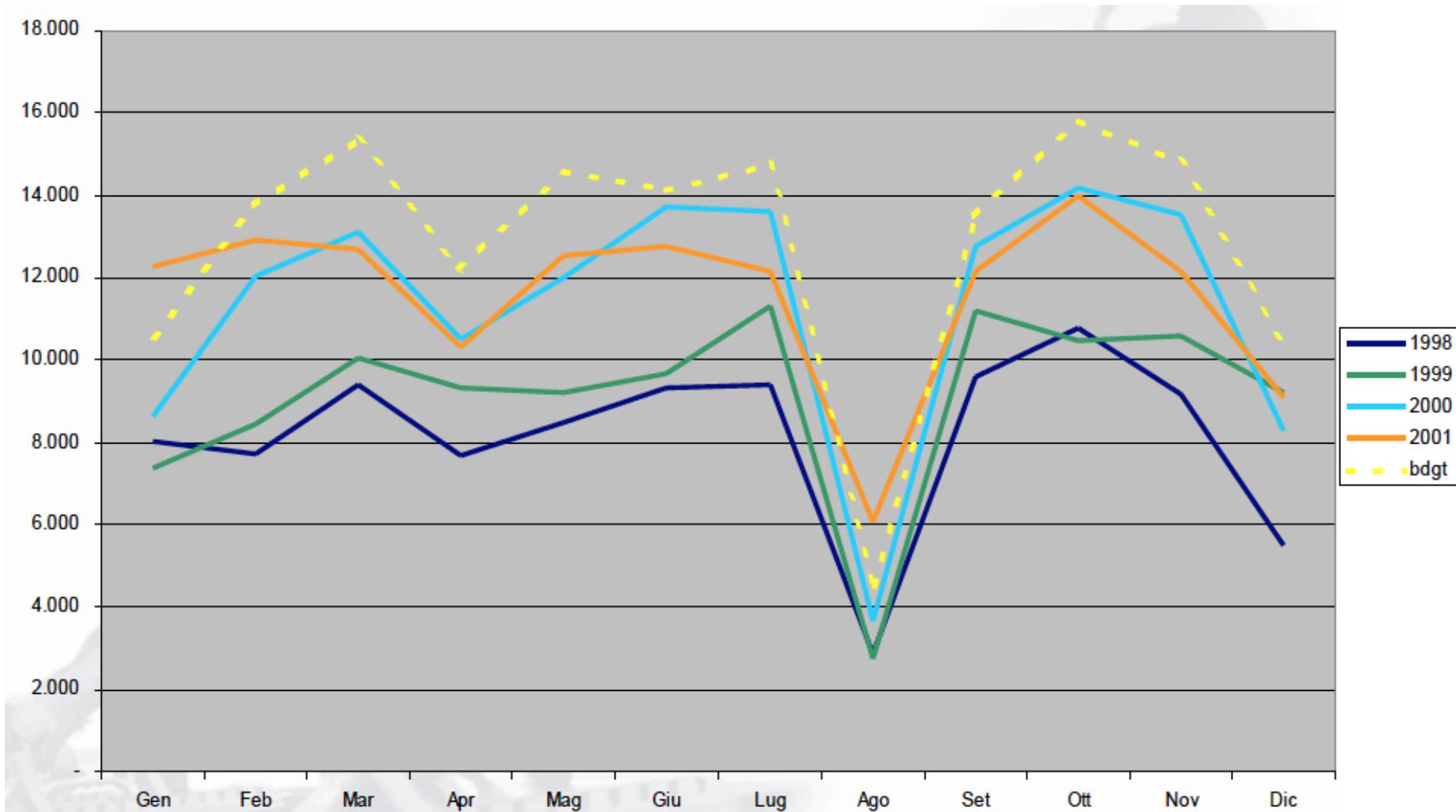
Un budget delle vendite valido è in grado almeno potenzialmente di trasferire la sua efficacia ai successivi budget, che acquistano per chi li elabora un'importanza e una credibilità operativa.





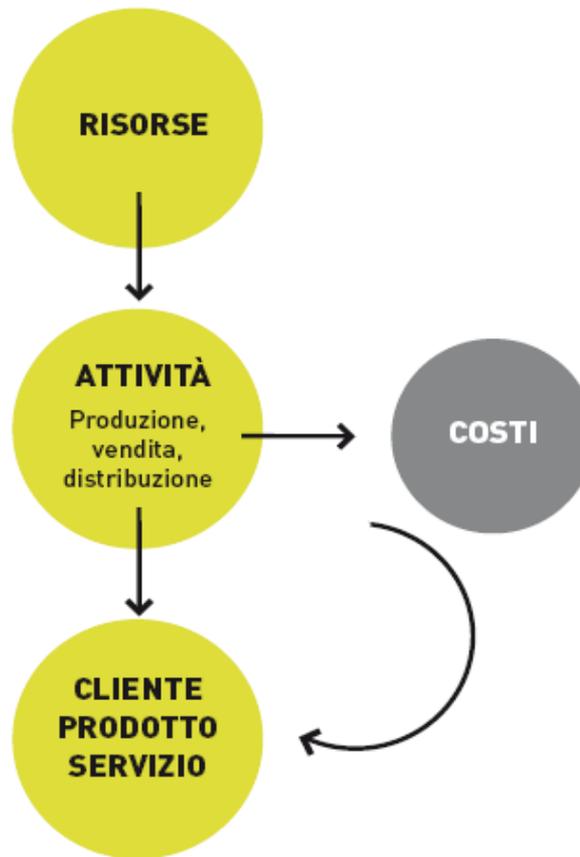






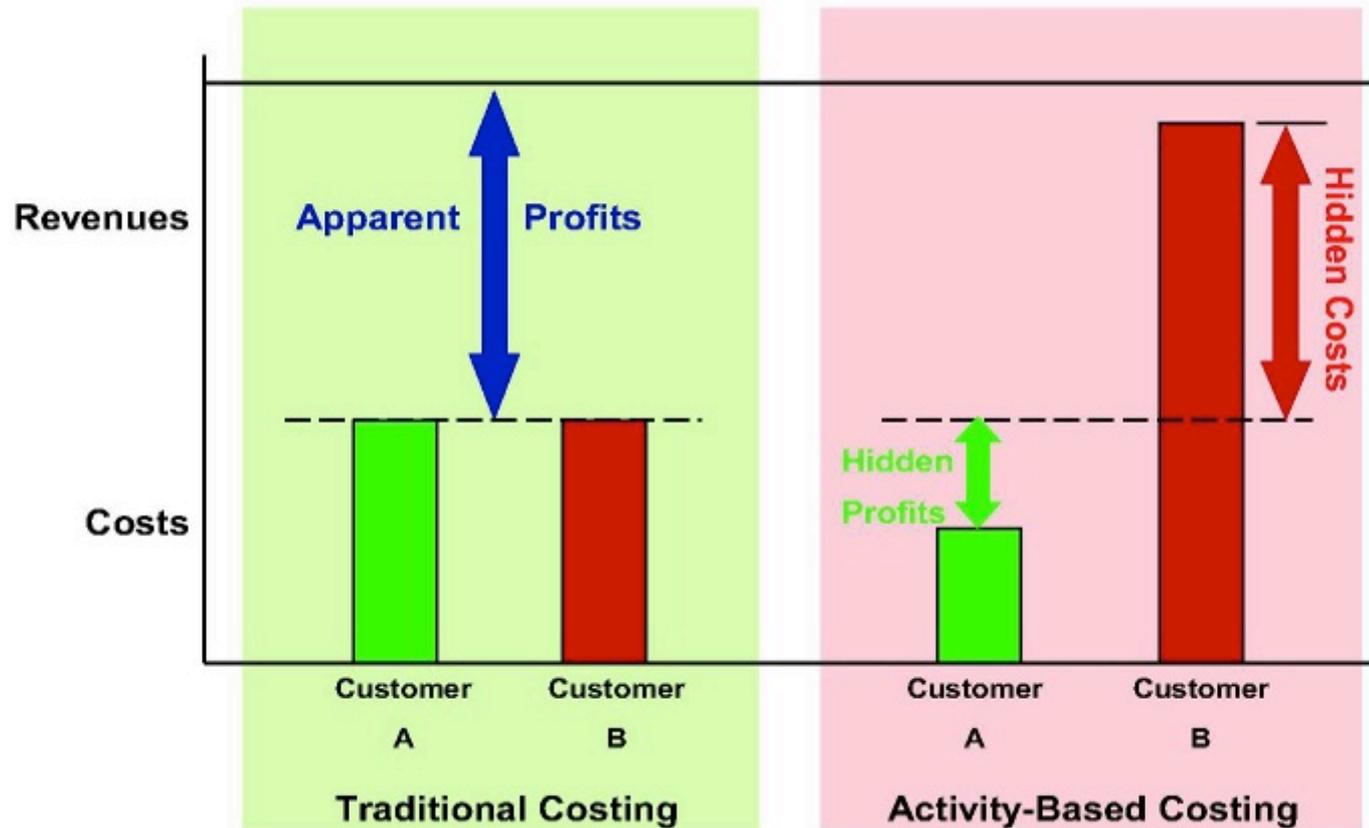


# Activity Based Costing



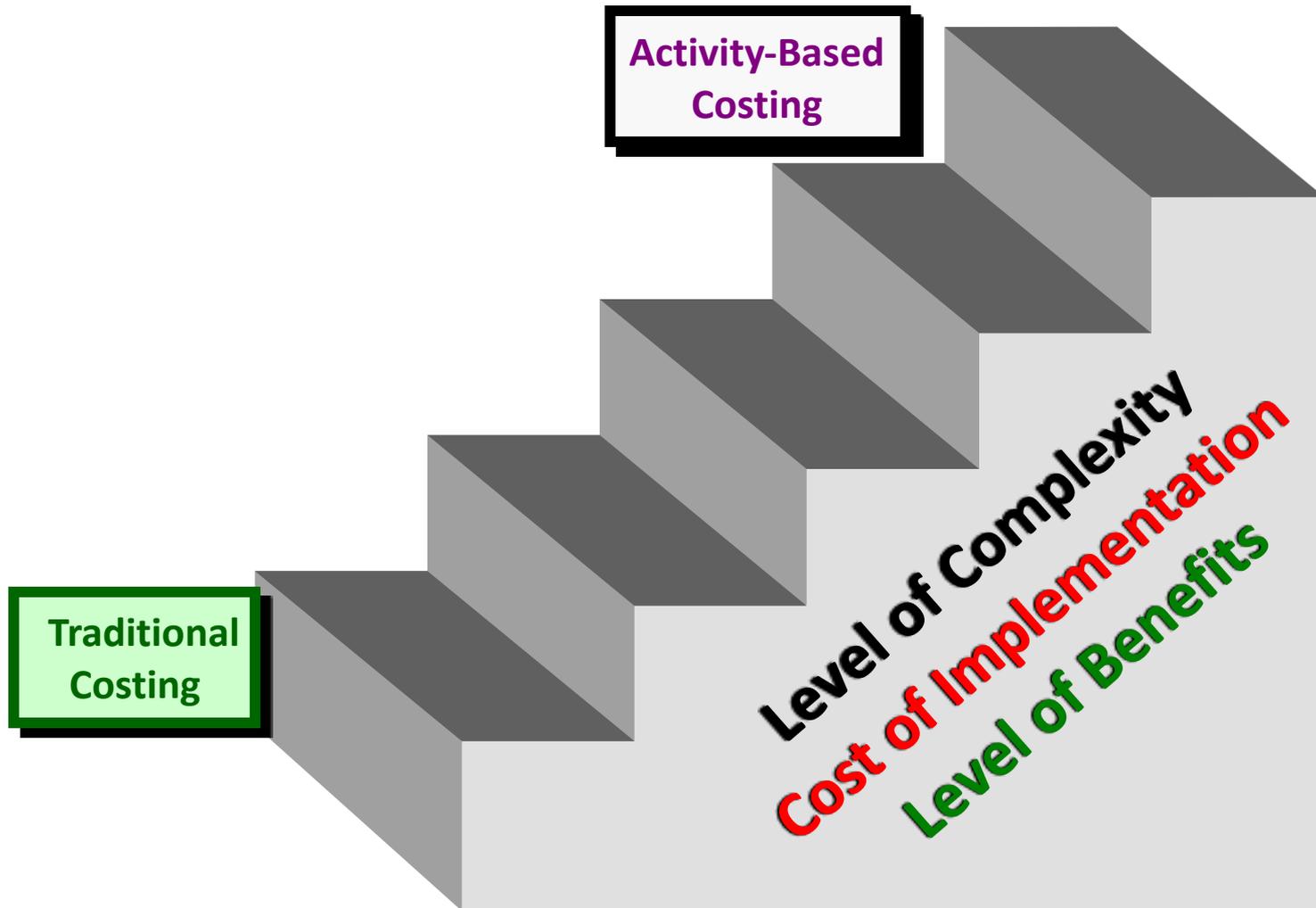
# Activity Based Costing

Activity-Based Costing Reveals the Hidden Profit and Hidden Cost Customers





# ABC a confronto coi sistemi di costing tradizionali





## La distinta base Activity based

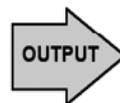
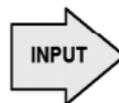
| Crema detergente da 1000 ml  |            |          |                            |                  |                         |                   |                          |
|--|------------|----------|----------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|
| lotto di produzione n. 23/96      confezioni n.200      data 18/02/1996      ore 15:40 |            |          |                            |                  |                         |                   |                          |
| Seq  | C di C     | Cod .Att | Descrizione attività       | Activity Driver  | Costo unitario per A.D. | Coeff di utilizzo | Costo attività per lotto |
| 1  | acquisti   | 2.01     | negoziazione con fornitori | num. ordini      | 158.000                 | 0,458             | 72.364                   |
| 2  | magazzino  | 1.01     | gestione scorte            | num. ingredienti | 149.500                 | 0,5               | 74.750                   |
| 3  | produzione | 4.01     | programmazione produzione  | num. lotti       | 75.600                  | 1                 | 75.600                   |
| 4  | produzione | 4.02     | filtraggio ingredienti     | litri filtrati   | 700                     | 210               | 147.000                  |
| 5  | produzione | 4.03     | miscelazione ingredienti   | ore lavorazione  | 380.000                 | 2                 | 760.000                  |
| 6  | produzione | 4.04     | omogeneizzazione           | ore lavorazione  | 345.000                 | 0,5               | 172.500                  |
| 7  | produzione | 4.05     | confezionamento            | litri confez.    | 450                     | 200               | 90.000                   |
|  |            |          |                            |                  |                         |                   |                          |
|  |            |          |                            |                  |                         |                   |                          |
| Costo attività   |            |          |                            |                  |                         |                   | 19.852.000               |
| Costo ingredienti e materiali  |            |          |                            |                  |                         |                   | 650.000                  |
| Costo totale lotto di produzione   |            |          |                            |                  |                         |                   | 2.635.200                |
| Costo pieno unitar. a confezione   |            |          |                            |                  |                         |                   | 13.176                   |



## DIR. PROGETTAZIONE E SVILUPPO PRODOTTI: efficienza e carichi di lavoro

### Ufficio acquisti

| Attività                      | Full Time<br>Equival. | AD                     |        | CARICO DI LAVORO       |   |      | EFFICIENZA                             |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------|--------|------------------------|---|------|--|
|                               |                       | N. ordini              |        | Pro-capite             | Per testa e per giorno<br>lavor. (220gg.) |      |  |
| Emissione ordini              | 3,5                   | N. ordini              | 20.000 | N. ordini emessi       | 5.715                                     | 26   | 18,5 minuti per emettere un ordine     |
| Selezione fornitori           | 1,5                   | N. fornit. selezionati | 10     | N. fornit. selezionati | 6,6                                       | 0,03 | 34 giorni per selezionare un fornitore |
| Emissione richieste d'offerta | 5,0                   | N. offerte             | 250    | N. offerte emesse      | 50  | 0,23 | 4,35 giorni per emettere una richiesta |



Carico di lavoro ed Efficienza

| DIR. PROGETTAZIONE E SVILUPPO PRODOTTI:centri di costo ed attività |         |                                  |         |  |         |                                    |         |
|--|---------|----------------------------------|---------|--|---------|------------------------------------|---------|
| Ufficio acquisti   |         | Ufficio tecnico e progett.CAD    |         | Laboratorio prototipazione               |         | Laboratorio per test e prove       |         |
| Attività   | Costi   | Attività                         | Costi   | Attività                                 | Costi   | Attività                           | Costi   |
| Emissioni ordini   | 175.000 | Personalizzazione prodotti       | 197.400 | Sviluppo prototipi per personalizzazioni | 245.700 | Test e prove per personalizzazioni | 162.500 |
| Selezione fornitori  | 75.000  | Aggiornamento prodotti esistenti | 117.500 | Sviluppo prototipi nuovi prodotti        | 144.300 | Test e prove per nuovi prodotti    | 62.500  |
| Emissioni richieste d'offerta                                      | 250.000 | Sviluppo nuovi prodotti          | 155.100 |  |         | Test e prove sui materiali         | 25.000  |
| TOTALE   | 500.000 | TOTALE                           | 470.000 | TOTALE                                   | 390.000 | TOTALE                             | 390.000 |

1

2

|   |                                     |                                 |
|---|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Processo personalizzazioni prodotti | <b>TOTALI COSTI = 855.600 €</b> |
| 2 | Processo sviluppo nuovi prodotti    | <b>TOTALI COSTI = 436.900 €</b> |



## Punti critici del Business Plan

La pianificazione del progetto può presentare punti critici in molteplici aspetti.

### FORMA E CONTENUTI

Un Business Plan si rivolge ad un pubblico “interno” (è lo strumento di guida gestionale) o “esterno” (è il biglietto da visita di un’idea o di un progetto) e deve rispettare alcune regole di redazione:

- usare uno stile semplice ed essenziale
- impiegare grafici e tabelle in modo equilibrato
- inserire in allegati i documenti contenenti gli aspetti tecnici
- spiegare le ipotesi su cui si fonda il piano
- proporre informazioni veritiere, accurate ed utili

### FOCALIZZAZIONE

Bisogna tracciare il profilo dell’azienda o dei promotori dell’investimento e descrivere l’offerta alla base dell’idea di business. E’ necessario associare i prodotti/servizi al target, puntando a soddisfare le esigenze del cliente e ad attrarre consumatori con caratteristiche e bisogni differenti tra loro.

### AREE DI INTERESSE

Il piano deve essere sviluppato nelle sue parti tenendo conto delle richieste informative del destinatario e delle finalità della pianificazione, quali ad esempio:

- fattibilità investimento
- richiesta di finanziamento
- analisi di mercato
- valutazione di azienda
- pianificazione strategica e operativa
- budgeting

### CALCOLI

Occorre comporre la lista delle principali assunzioni per la proiezione dei risultati economico-finanziari.

Il fine è evidenziare le assunzioni ottenute che rivestono un impatto significativo nei numeri.

Dobbiamo spiegare e convincere il lettore della bontà dei risultati ottenuti, dando corpo ai ragionamenti e alle ipotesi fatte.



## LA STIMA DELLE VENDITE

Esistono dei metodi previsionali per redigere i piani commerciali e di investimento attraverso un approccio strutturato, basato su due variabili: le tecniche di indagine e i livelli di analisi. La previsione delle vendite è un passaggio delicato nella redazione di un BP, dai cui esiti dipende la validità delle previsioni di spesa e di investimento.

## BREAK-EVEN POINT.

### ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO

Disponendo di tutti i calcoli previsionali relativi all'andamento atteso dell'attività, si determina il punto di pareggio operativo che l'azienda dovrebbe raggiungere in base alle stime di fatturato e di conto economico, ossia il break-even operativo (o break-even delle vendite) che rappresenta il punto di equilibrio tra costi e ricavi totali, espresso in termini di volume di vendita. Il calcolo del punto di pareggio è semplice nel caso di azienda monoprodotta. Se l'impresa produce più prodotti, il calcolo teorico del punto di pareggio è un'operazione complessa.

## ANALISI DI SENSITIVITA'

E' la tecnica manageriale che individua le variabili alla performance reddituale o finanziaria di un progetto. Lo scopo è

costruire più scenari economici dando alle variabili valori di massima e di minima al fine di verificare lo scostamento nella performance imprenditoriale indotta da tali cambiamenti. Si studia la sensibilità del business al variare di alcune ipotesi di calcolo, e dunque, indirettamente, l'attendibilità (o rischiosità) dei risultati economico-finanziari esposti. In altri termini verranno sviluppati diversi scenari (il migliore e il peggiore) per verificare le ipotesi del piano anche nelle condizioni meno sfavorevoli.

## INFLAZIONE-TASSO DI SCONTO

Nelle economie a basso tasso di crescita dei prezzi, l'inflazione è un fattore poco considerato mentre dove l'inflazione ha valori rilevanti occorre prestare attenzione alla corretta applicazione nei calcoli previsionali.



|  | 2012         | 2013         | set-14       | 2014E          | 2015E          | 2016E          | 2017E          |
|--|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Ricavi di vendita</b>                 | <b>3.133</b> | <b>4.003</b> | <b>2.682</b> | <b>4.400</b>   | <b>6.500</b>   | <b>8.000</b>   | <b>10.000</b>  |
| <i>Di cui Frame</i>                      |              |              |              |                | 1.500          | 2.500          | 3.500          |
| Altri ricavi di vendita                  | 55           | 44           | 12           | 16             | 46             | 56             | 70             |
| <b>Valore della Produzione</b>           | <b>3.188</b> | <b>4.048</b> | <b>2.694</b> | <b>4.416</b>   | <b>6.546</b>   | <b>8.056</b>   | <b>10.070</b>  |
| Consumi                                  | (1.455)      | (1.654)      | (1.058)      | (1.817)        | (2.685)        | (3.304)        | (4.130)        |
| <i>Incidenza % sui ricavi di vendita</i> | -46,5%       | -41,3%       | -39,5%       | -41,3%         | -41,3%         | -41,3%         | -41,3%         |
| Investimenti in marketig                 |              |              |              | 0              | (50)           | (150)          | (200)          |
| R&D                                      |              |              |              | 0              | (200)          | (200)          | (200)          |
| Fiere e Pubblicità                       |              |              |              | 0              | (50)           | (50)           | (50)           |
| Spese Business developer                 |              |              |              | 0              | (30)           | (30)           | (30)           |
| Costo servizi                            | (346)        | (505)        | (381)        | (558)          | (572)          | (586)          | (601)          |
| Totale costo servizi                     |              |              |              | <b>(558)</b>   | <b>(902)</b>   | <b>(1.016)</b> | <b>(1.081)</b> |
| Costo per godimento b. di terzi          | (86)         | (33)         | (58)         | (77)           | (79)           | (81)           | (113)          |
| Altri costi operativi                    | (45)         | (29)         | (52)         | (65)           | (67)           | (68)           | (70)           |
| <b>Valore aggiunto</b>                   | <b>1.255</b> | <b>1.827</b> | <b>1.145</b> | <b>1.899</b>   | <b>2.814</b>   | <b>3.587</b>   | <b>4.676</b>   |
| Costo del personale ad oggi              | (1.059)      | (1.286)      | (850)        | (1.204)        | (1.234)        | (1.265)        | (1.297)        |
| Nuovo Direttore Operation                |              |              |              | 0              | (75)           | (75)           | (75)           |
| Ufficio amministrazione                  |              |              |              | 0              | (40)           | (40)           | (80)           |
| Ufficio commerciale                      |              |              |              | 0              | (100)          | (140)          | (240)          |
| Ufficio Acquisti                         |              |              |              | 0              | (50)           | (50)           | (100)          |
| Ufficio progettazione                    |              |              |              | 0              | (150)          | (200)          | (200)          |
| Logistica                                |              |              |              | 0              | (40)           | (40)           | (40)           |
| Totale costo del personale               |              |              |              | <b>(1.204)</b> | <b>(1.689)</b> | <b>(1.810)</b> | <b>(2.032)</b> |
| <i>Incidenza % sui ricavi di vendita</i> | -33,8%       | -32,1%       | -31,7%       | -27,4%         | -19,0%         | -15,8%         | -13,0%         |
| <b>Ebitda</b>                            | <b>196</b>   | <b>541</b>   | <b>295</b>   | <b>695</b>     | <b>1.125</b>   | <b>1.777</b>   | <b>2.645</b>   |
| <i>Ebitda margin %</i>                   | 6,1%         | 13,4%        | 10,9%        | 15,7%          | 17,2%          | 22,1%          | 26,3%          |
| <i>Ammortamenti Immateriali</i>          | (6)          | (5)          | -            | (10)           | (30)           | (30)           | (30)           |
| <i>Ammortamenti Materiali</i>            | (97)         | (127)        | -            | (137)          | (137)          | (150)          | (162)          |
| <i>Svalutazione e accantonamenti</i>     | (6)          | (8)          | -            | -              | -              | -              | -              |
| Ammortamenti e svalutazioni              | (109)        | (141)        | -            | (147)          | (167)          | (179)          | (192)          |
| <b>Ebit</b>                              | <b>87</b>    | <b>400</b>   | <b>295</b>   | <b>548</b>     | <b>958</b>     | <b>1.597</b>   | <b>2.453</b>   |
| <i>Ebit margin %</i>                     | 2,7%         | 9,9%         | 10,9%        | 12,4%          | 14,6%          | 19,8%          | 24,4%          |
| Proventi ed oneri finanziari             | (7)          | (14)         | 2            | (10)           | (14)           | (14)           | (14)           |
| Proventi e Oneri Straordinari            | 24           | (0)          | (2)          | (2)            | -              | -              | -              |
| <b>Ebt</b>                               | <b>104</b>   | <b>386</b>   | <b>294</b>   | <b>535</b>     | <b>943</b>     | <b>1.583</b>   | <b>2.439</b>   |
| Imposte                                  | (39)         | (156)        | 0            | (216)          | (363)          | (568)          | (846)          |
| <b>Risultato d'esercizio</b>             | <b>65</b>    | <b>230</b>   | <b>294</b>   | <b>320</b>     | <b>581</b>     | <b>1.015</b>   | <b>1.593</b>   |
| <b>Check</b>                             | <b>O.K.</b>  | <b>O.K.</b>  | <b>O.K.</b>  | <b>O.K.</b>    | <b>O.K.</b>    | <b>O.K.</b>    | <b>O.K.</b>    |



| (€/000)                              | 2012         | 2013         | set-14       | 2014E        | 2015E        | 2016E          | 2017E          |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Immobilizzazioni immateriali         | 15           | 17           | 40           | 30           | 101          | 71             | 41             |
| Immobilizzazioni materiali           | 791          | 830          | 913          | 775          | 638          | 588            | 526            |
| Immobilizzazioni finanziarie         | -            | 4            | -            | -            | -            | -              | -              |
| <b>Totale immobilizzazioni</b>       | <b>806</b>   | <b>851</b>   | <b>953</b>   | <b>806</b>   | <b>739</b>   | <b>659</b>     | <b>567</b>     |
| Rimanenze e anticipi                 | 275          | 110          | 110          | 248          | 368          | 453            | 566            |
| Crediti commerciali                  | 1.647        | 1.678        | 947          | 1.452        | 2.152        | 2.649          | 3.311          |
| Debiti commerciali                   | (1.555)      | (1.001)      | (867)        | (896)        | (1.022)      | (1.224)        | (1.478)        |
| <b>Capitale Circolante Operativo</b> | <b>368</b>   | <b>788</b>   | <b>190</b>   | <b>803</b>   | <b>1.497</b> | <b>1.877</b>   | <b>2.399</b>   |
| Altri crediti                        | 141          | 60           | 114          | 36           | 53           | 65             | 81             |
| Altri debiti                         | (306)        | (421)        | (72)         | (213)        | (256)        | (287)          | (327)          |
| <b>Capitale Circolante Netto</b>     | <b>203</b>   | <b>427</b>   | <b>232</b>   | <b>626</b>   | <b>1.295</b> | <b>1.655</b>   | <b>2.152</b>   |
| Fondo rischi e oneri                 | 0            | (1)          | -            | -            | -            | -              | -              |
| Fondo TFR                            | (330)        | (380)        | (332)        | (448)        | (518)        | (589)          | (662)          |
| <b>Totale fondi</b>                  | <b>(330)</b> | <b>(380)</b> | <b>(332)</b> | <b>(448)</b> | <b>(518)</b> | <b>(589)</b>   | <b>(662)</b>   |
| <b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>      | <b>679</b>   | <b>897</b>   | <b>853</b>   | <b>984</b>   | <b>1.516</b> | <b>1.725</b>   | <b>2.057</b>   |
| Capitale sociale                     | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50             | 50             |
| Riserve                              | 485          | 558          | 787          | 787          | 1.107        | 1.688          | 2.703          |
| Risultato netto                      | 65           | 230          | 294          | 320          | 581          | 1.015          | 1.593          |
| <b>Patrimonio Netto</b>              | <b>600</b>   | <b>837</b>   | <b>1.132</b> | <b>1.157</b> | <b>1.738</b> | <b>2.753</b>   | <b>4.346</b>   |
| Cassa                                | (72)         | (131)        | (441)        | (325)        | (334)        | (1.100)        | (2.320)        |
| Debiti vs banche entro l'esercizio   | 151          | 190          | 162          | -            | -            | -              | -              |
| Debiti vs banche oltre l'esercizio   | -            | -            | -            | 152          | 112          | 72             | 31             |
| Altri finanziamenti                  | -            | -            | -            | -            | -            | -              | -              |
| Dediti verso soci per finanziamenti  | -            | -            | -            | -            | -            | -              | -              |
| <b>Posizione Finanziaria Netta</b>   | <b>79</b>    | <b>60</b>    | <b>(279)</b> | <b>(173)</b> | <b>(222)</b> | <b>(1.028)</b> | <b>(2.289)</b> |
| <b>FONTI FINANZIARIE</b>             | <b>679</b>   | <b>897</b>   | <b>853</b>   | <b>984</b>   | <b>1.516</b> | <b>1.725</b>   | <b>2.057</b>   |
| Check                                | O.K.         | O.K.         | O.K.         | O.K.         | O.K.         | O.K.           | O.K.           |



| (€/000)                                | 2012  | 2013  | 2014E | 2015E | 2016E   | 2017E   |
|--|-------|-------|-------|-------|---------|---------|
| <b>Ebit</b>                            | 87    | 400   | 548   | 958   | 1.597   | 2.453   |
| + ammortamenti                         | 109   | 141   | 147   | 167   | 179     | 192     |
| <b>Ebitda</b>                          | 196   | 541   | 695   | 1.125 | 1.777   | 2.645   |
| +/- var. capitale circolante netto     | 315   | (224) | (199) | (669) | (360)   | (497)   |
| +/- var. fondi                         | 21    | 50    | 68    | 70    | 72      | 73      |
| <b>Flusso di cassa corrente</b>        | 532   | 368   | 563   | 525   | 1.489   | 2.221   |
| +/- investimenti/disinvestimenti netti | (288) | (186) | (102) | (100) | (100)   | (100)   |
| <b>Flusso di cassa operativo</b>       | 244   | 182   | 461   | 425   | 1.389   | 2.121   |
| +/- partite straordinarie              | 24    | (0)   | (2)   | -     | -       | -       |
| +/- partite finanziarie                | (7)   | (14)  | (10)  | (14)  | (14)    | (14)    |
| +/- variazione patrimonio netto        | 0     | 8     | -     | -     | 0       | -       |
| +/- tasse                              | (39)  | (156) | (216) | (363) | (568)   | (846)   |
| <b>Flusso di cassa a serv. ML</b>      | 222   | 20    | 233   | 48    | 806     | 1.261   |
| Ripagamento ML                         | -     | -     | (39)  | (39)  | (40)    | (41)    |
| <b>Totale flusso di cassa</b>          | 222   | 20    | 195   | 9     | 766     | 1.220   |
| <b>PFN (cassa)</b>                     | 301   | 79    | 60    | (174) | (222)   | (1.028) |
| +/- flusso di cassa                    | 222   | 20    | 233   | 48    | 806     | 1.261   |
| <b>PFN (cassa)</b>                     | 79    | 60    | (174) | (222) | (1.028) | (2.289) |
| Check                                  | 0.K.  | 0.K.  | 0.K.  | 0.K.  | 0.K.    | 0.K.    |



## La logica del Modello Funzionale

L'impiego, in ottica “finanziaria”, dello SP “di pertinenza” consente di mettere in rilievo le principali variabili che influiscono sui fabbisogni finanziari netti dell'impresa riconducibili ai vari gruppi (aree) di operazioni di gestione svolte.

**Esso si presta ad analisi in chiave previsionale della gestione finanziaria:**



## CCNc e fabbisogno finanziario

- Il principio di fondo consiste nella circostanza che le attività esprimono investimenti, ossia impieghi di capitale. Esse, pertanto, rappresentano la consistenza del fabbisogno finanziario “lordo” dell’impresa.
- le attività legate al ciclo operativo esprimono quegli investimenti suscitati specificamente dallo svolgimento della gestione operativa corrente.
- Le passività “spontanee” indicano in che misura il FF lordo si riduce grazie alle dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori e simili.

Il ccnc rappresenta l’ammontare di capitali che l’impresa deve autogenerare o raccogliere da banche e azionisti se vuole regolarmente svolgere il proprio processo di “acquisto-trasformazione-vendita”.

Quando il CCNc è negativo significa che il ciclo operativo non solo non determina fabbisogni finanziari ma, anzi, produce disponibilità monetarie. (Es. Supermercato)



# Gli indicatori da considerare

1) Politiche dei crediti verso clienti

$$\frac{\text{fatturato}}{360} \times \text{giorni dilazione concessa ai clienti}$$

2) Scorte di magazzino (Prodotti Finiti)

$$\frac{\text{costo del venduto}}{360} \times \text{giorni scorte PF}$$

3) Scorte di magazzino (Materie prime)

$$\frac{\text{consumi di MP}}{360} \times \text{giorni scorte MP}$$

4) Debiti verso fornitori

$$\frac{\text{acquisti}}{360} \times \text{giorni dilazione fornitori}$$



# Esempio

## ➤ il volume di attività:

- fatturato € 1200;
- costo variabile del venduto € 900;
- Acquisti complessivi del periodo 540 di cui:
  - ✓ consumi di materie prime € 300;
  - ✓ costi per servizi € 190.
  - ✓ Materie prime acquistate per formare scorta di magazzino € 50.

## ➤ le politiche commerciali e produttive adottate dall'impresa:

- dilazione di pagamento concessa ai clienti pari a giorni 60;
- scorte di prodotti finiti (PF) pari alle vendite di giorni 30;
- scorte di materie prime (MP) pari alla **produzione ottenuta/venduta** di giorni 60;
- dilazione di pagamento ottenuta dai fornitori pari a giorni 60.



# Esempio crediti verso clienti

## 1) Politiche dei crediti verso clienti

$$\frac{\text{fatturato}}{360} \times \text{giorni dilazione concessa ai clienti}$$

$$\frac{1200}{360} \times 60 = \text{€ } 200,00$$



## Esempio: scorte di magazzino

### 2) Scorte di magazzino (Prodotti Finiti)

$$\frac{\text{costo del venduto}}{360} \times \text{giorni scorte PF}$$

- Le scorte di prodotti finiti abitualmente sono valorizzate al costo variabile del prodotto venduto, il quale include i componenti di costo diretti

$$\frac{900}{360} \times 30 = \text{€ } 75,00$$

### 3) Scorte di magazzino (Materie prime)

$$\frac{\text{consumi di MP}}{360} \times \text{giorni scorte MP}$$

- Le scorte di materie, invece, sono valorizzate in base al loro costo di acquisto (oneri accessori?)

$$\frac{300}{360} \times 60 = \text{€ } 50,00$$



# Esempio: debiti verso fornitori

## 4) Debiti verso fornitori

$$\frac{\text{acquisti}}{360} \times \text{giorni dilazione fornitori}$$

- **MP acquistate e consumate nella produzione (300)**
- +
- **MP acquistate e messe in scorta (50)**
- +
- **Variazione delle scorte di materie prime (ipotesi pari a 0)**
- +
- **Servizi 190**

$$\frac{540}{360} \times 60 = \text{€ } 90,00$$



# Calcolo del CCNc

$$\frac{1200}{360} \times 60 = \text{€ } 200,00$$

+

$$\frac{900}{360} \times 30 = \text{€ } 75,00$$

+

$$\frac{300}{360} \times 60 = \text{€ } 50,00$$

-

$$\frac{540}{360} \times 60 = \text{€ } 90,00$$

|  |                 |
|--|-----------------|
| Capitale<br>circolante<br>netto<br>commerciale | <b>€ 235,00</b> |
|--|-----------------|

Raddoppiando le variabili di volume

$$\frac{2400}{360} \times 60 = \text{€ } 400,00$$

+

$$\frac{1800}{360} \times 30 = \text{€ } 150,00$$

+

$$\frac{600}{360} \times 60 = \text{€ } 100,00$$

-

$$\frac{1080}{360} \times 60 = \text{€ } 180,00$$

|   |                 |
|---|-----------------|
| Capitale<br>circolante netto<br>commerciale | <b>€ 470,00</b> |
|---|-----------------|



# Aliquota di circolante come valore predittivo

$$\frac{\text{CCNc}}{\text{Fatturato}}$$

È utile per impostare le rilevazioni preventive tipiche dei processi di “programmazione”. Attraverso l’aliquota di circolante, infatti, è possibile predeterminare, con buona approssimazione, la consistenza di CCNc, e quindi del FF operativo corrente, che l’impresa dovrà coprire qualora realizzi i livelli di fatturato ipotizzati.



## Overtrading

- **Gli aumenti del fatturato, specie se sostenuti politiche commerciali “aggressive”, basate su importanti dilazioni di pagamento tendono ad accrescere i problemi finanziari. Si parla di overtrading come del fenomeno a causa del quale ad un aumento del fatturato corrisponde un aumento del CCNc e quindi del fabbisogno finanziario**
- **La determinazione e l’analisi del CCNc si presentano molto utili in sede di analisi e programmazione della dinamica finanziaria**





# La posizione finanziaria netta

Totale debiti finanziari

Meno

Totale Attività  
(investimenti) finanziari

=

Posizione finanziaria  
netta (PFN)

Nel modello di pertinenza, la determinazione della PFN non si compie con l'intento di valutare la solvibilità dell'impresa. Essa mira, ad identificare uno stock patrimoniale di riferimento per misurare la "redditività" netta della gestione finanziaria.



Saldo proventi ed oneri finanziari

---

Posizione finanziaria netta



# IL CICLO MONETARIO

|                                 |  |      |
|---------------------------------|--|------|
| Rigiro magazzino materie prime  | $\frac{\text{Valore medio mag. materie}}{\text{Acquisti giornalieri}}$                       | 60   |
| Durata della produzione         | $\frac{\text{Valore medio mag. semilavorati}}{\text{Costo medio venduto giornaliero}}$       | 20   |
| Rigiro magazzino prodotti       | $\frac{\text{Valore medio mag. Prodotti finiti}}{\text{Costo medio venduto giornaliero}}$    | 40   |
| Incasso crediti verso clienti   | $\frac{\text{Valore medio crediti v/clienti}}{\text{Vendite medie giornaliere}}$             | 90   |
| Liquidazione debiti v/fornitori | $\frac{\text{Valore medio debiti v/ fornitori}}{\text{Acquisti medi mat prime giornalieri}}$ | (70) |
|                                 | <b>Ciclo di conversione della liquidità</b>  | 140  |

Numeratori calcolati  
come media dei  
valori in stock





Il principio alla base del criterio consiste nel considerare come accettabili solo quei progetti che consentono di ottenere un recupero dell'investimento entro un periodo di tempo limite, fissato dall'impresa, che viene chiamato cut-off period.

Sarà preferito il progetto con il periodo di recupero minore. Misura il tempo necessario per recuperare, sotto forma di flussi di cassa in entrata, l'investimento iniziale.

|                          | Anno 0  | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 | Anno 4 |
|--------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Flussi di cassa A</b> | -30.000 | 8.000  | 9.000  | 18.000 | 40.000 |
| <b>Flussi di cassa B</b> | -30.000 | 15.000 | 16.000 | 17.000 | 18.000 |

In base al criterio del PBP, il progetto A consente di recuperare l'investimento iniziale in meno di 3 anni. In particolare, dopo due anni, l'investimento che rimane da recuperare ammonta a

$$30.000 - 8.000 - 9.000 = 13.000$$



| TOTAL EXPANDITURES | 2010      | 2011    | 2012  | 2013    |
|--------------------|-----------|---------|-------|---------|
| NET CASH FLOW      | (1.270,0) | 1.051,5 | 929,1 | 552,5   |
| CUMULATED NCF      | (1.270,0) | (218,5) | 710,6 | 1.263,0 |

Il calcolo del flusso di cassa netto cumulato permette di evidenziare che il periodo di recupero dell'investimento iniziale si posiziona dopo il secondo; Per calcolare esattamente quanto tempo dall'inizio dell'anno, basta calcolare il rapporto tra 218,5 e 929,1 ovvero quanto manca al pareggio alla fine del secondo anno e il flusso di cassa relativo al 2012.

**Payback Period = 2 anni + 3 mesi = 27 mesi**



# ***La Reporting e l'Analisi dei dati***



## BUSINESS OGGI

- TEMPO LANCIO NUOVI PRODOTTI - CROLLATO
- TEMPO RISPOSTA ORDINE - CROLLATO
- Statistiche 2 anni prima inutili...
- Anche i sofisticati strumenti di analisi bilanci se riportano oggi il 2013 potrebbero non sapere che.....
- Tutti chiedono informazioni aggiornate (interno, esterno, banche...) vogliono sapere.....
- - dialogo commerciale-produzione (int empo reale?) - lean
- Dialogo amministrazione-commerciale? Tempo reale
- CI SONO STRUMENTI CHE FACILITANO LO SCAMBIO DI INFORMAZIONI (e-mail, intranet, web, skype, etc) .....

- Ma come si fa ad essere veloci oggi?
- Veloci quanto?
- Per andare dove se il quadro è confuso?

*Nessun vento è favorevole  
per chi non sa verso quale  
porto dirigersi*

*Seneca*



- Sos: quando i dati superano la nostra capacità di leggerli sono inutili.....





- In questa situazione il pilota che riesce a usare le info può essere più prestante
  - Vantaggio competitivo derivante dalla VELOCITÀ DI ADATTAMENTO che non vuol dire subire.....
  - INFO DA FONTI DIVERSE PRESELEZIONATE







**STRATEGIA  
AZIENDALE**

| <b>VARIABILI</b> | <b>INDICATORE</b> | <b>TARGET</b> | <b>AZIONI</b> |
|------------------|-------------------|---------------|---------------|
|                  |                   |               |               |

**BUDGET**



Il reporting risponde alla necessità di disporre di strumenti che permettano di decodificare con tempestività ed efficacia una serie di indicatori, fornendo gli elementi e la base per l'assunzione di decisioni strategiche e operative.

## FUNZIONI

- Consentire il monitoraggio delle attività



- Individuare le anomalie



- Fornire gli elementi per l'assunzione di decisioni (strategiche e operative)



- Comunicare con tutte le funzioni aziendali e all'interno della propria funzione





## REPORTING DIREZIONALE



Sintesi informativa per l'alta direzione in cui occorre ragionare circa lo stato del credito, nonché definire indicatori chiave di performance coerentemente con il quadro organizzativo stabilito in materia di ruoli e responsabilità.

## REPORTING DI ANALISI DELLA PERFORMANCE



Strumento per la valutazione del risultato conseguito da coloro che manovrano le leve del business. Occorre definire chiaramente ruoli e responsabilità, procedure e strumenti sia per valutare le performance, sia per verificare eventuali inadempienze nel rispetto di quanto pattuito a livello di procedure.

## REPORTING OPERATIVO



Si intendono tutti quegli strumenti quotidianamente utilizzati dal personale per la gestione delle proprie attività. Caratteristica fondamentale è la flessibilità.



# Business Intelligence Management

*strumenti a supporto del controllo in tempo  
reale dei risultati economici e finanziari.*



I sistemi di Business Intelligence mirano ad organizzare il controllo di gestione quale insieme di tecniche necessarie a presidiare l'efficienza e l'efficacia dell'attività dell'impresa, sia *ex post* che in termini prospettici, sia con valutazioni di natura quantitativa che qualitativa.



L'utilizzo dei sistemi di Business Intelligence non ha più solo lo scopo di misurare i risultati e quindi rilevare l'effetto economico-finanziario di una decisione, ma, ha anche il compito di individuare indicatori che permettano di ricostruire la catena causa-effetto di un fenomeno aziendale.

***Corporate Performance Management***



## Differenza tra Dati e Informazioni

I **dati operativi** sono informazioni grezze.

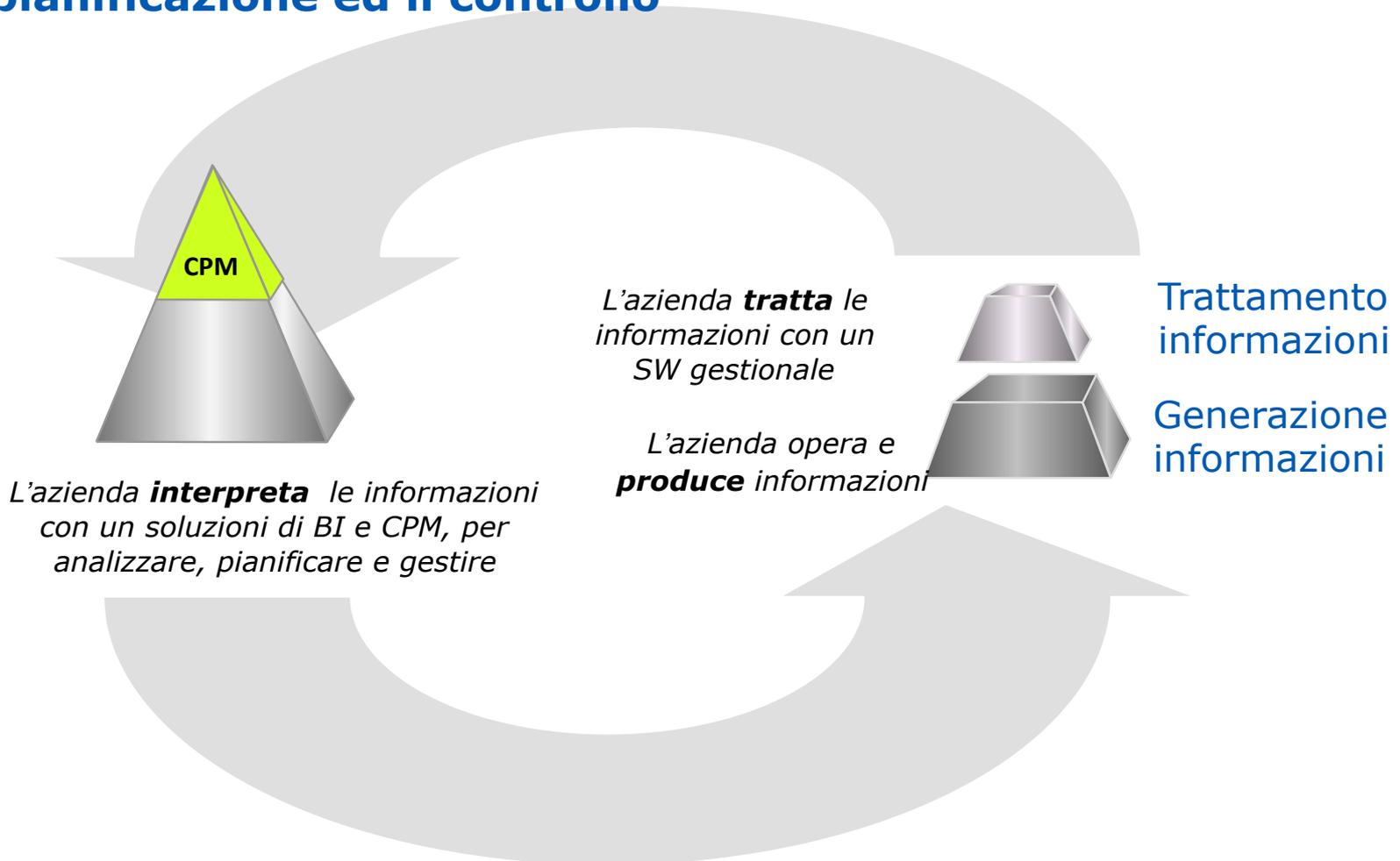
Sono, per esempio, il singolo record del cliente Rossi che ha acquistato una lavatrice al prezzo di 300 Euro.

- Le **informazioni** sono dati strutturati e accompagnati, in una certa misura, da un contesto e da un significato economico.

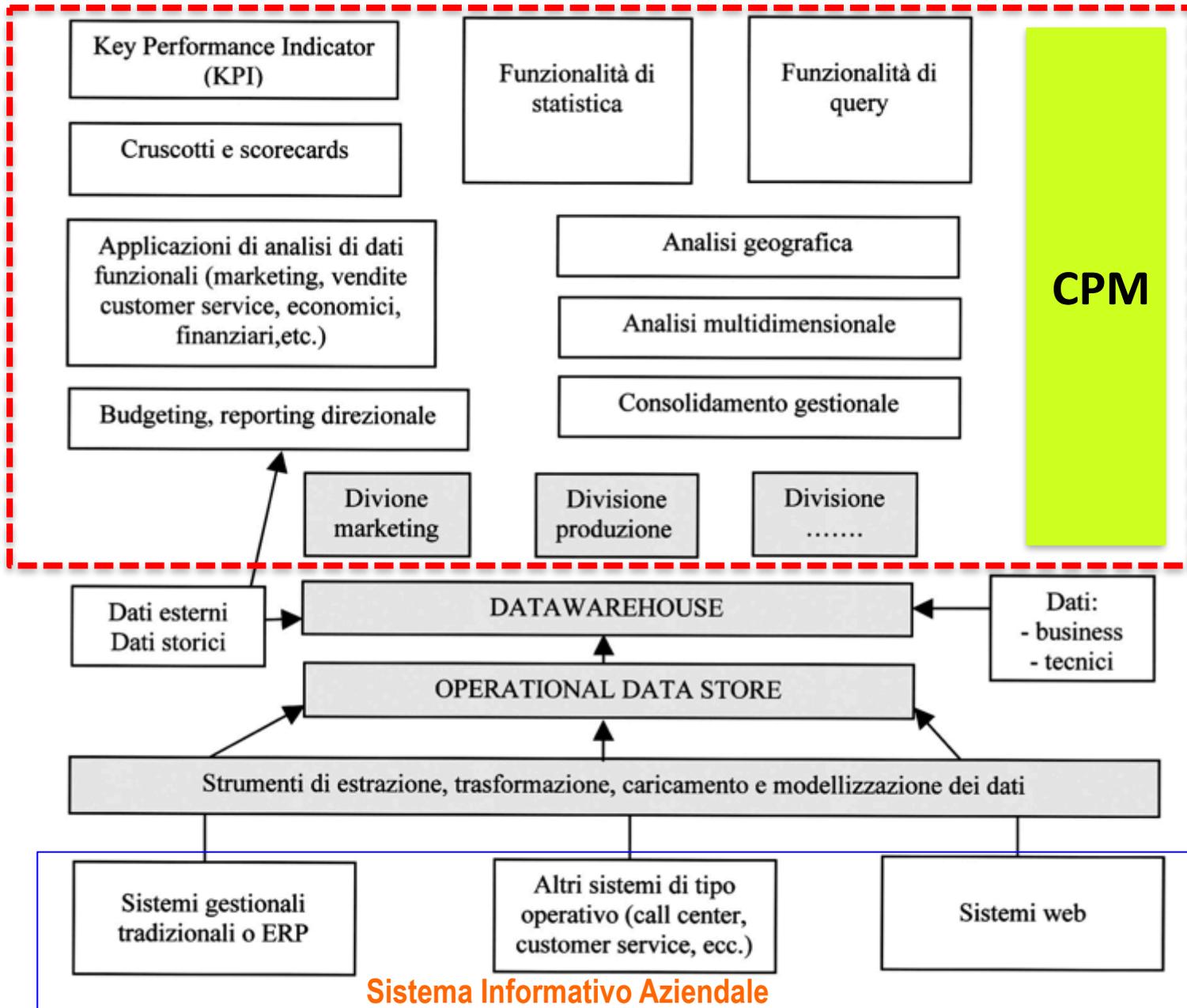
Ad esempio, potrebbe essere la lista dei prodotti acquistati nell'ultimo anno dal cliente Rossi, il numero di lavatrici vendute nell'ultimo anno, e così' via.

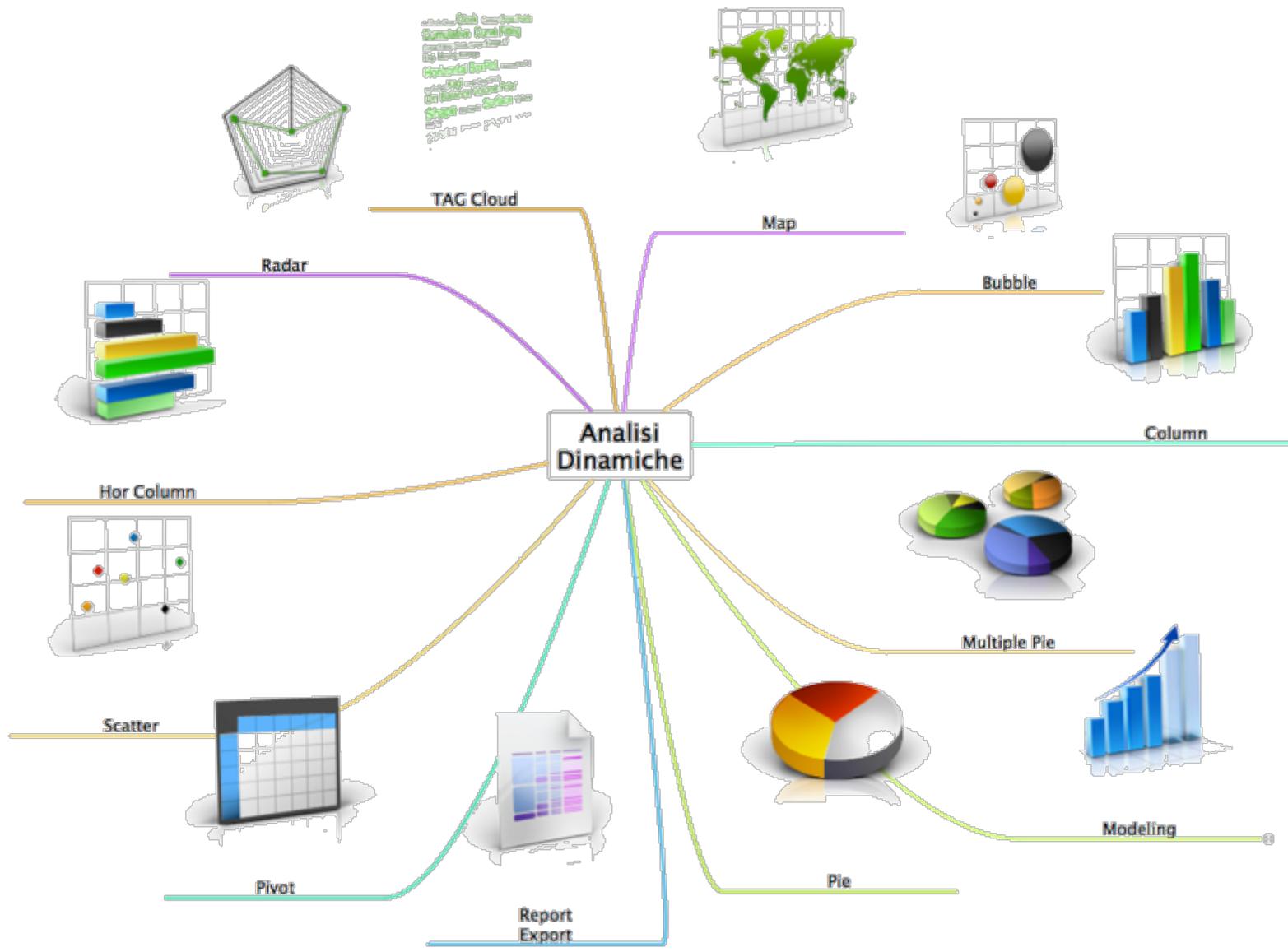


## Interpretazione delle Informazioni per migliorare la pianificazione ed il controllo

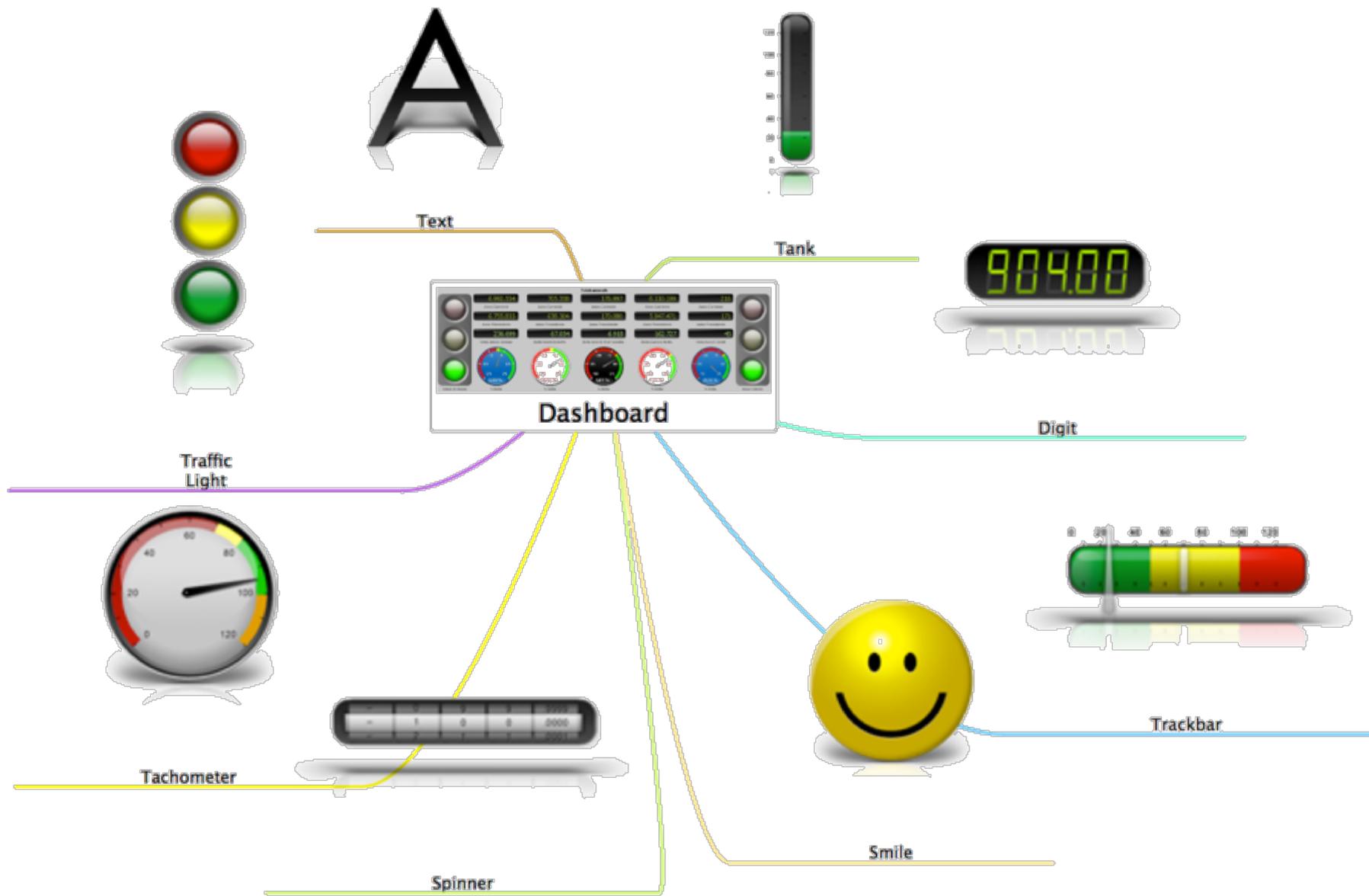


# Architettura dei sistemi di CPM





# Cruscotti e strumenti visual





# *Interazioni tra i vari "tools" e analisi dinamica*



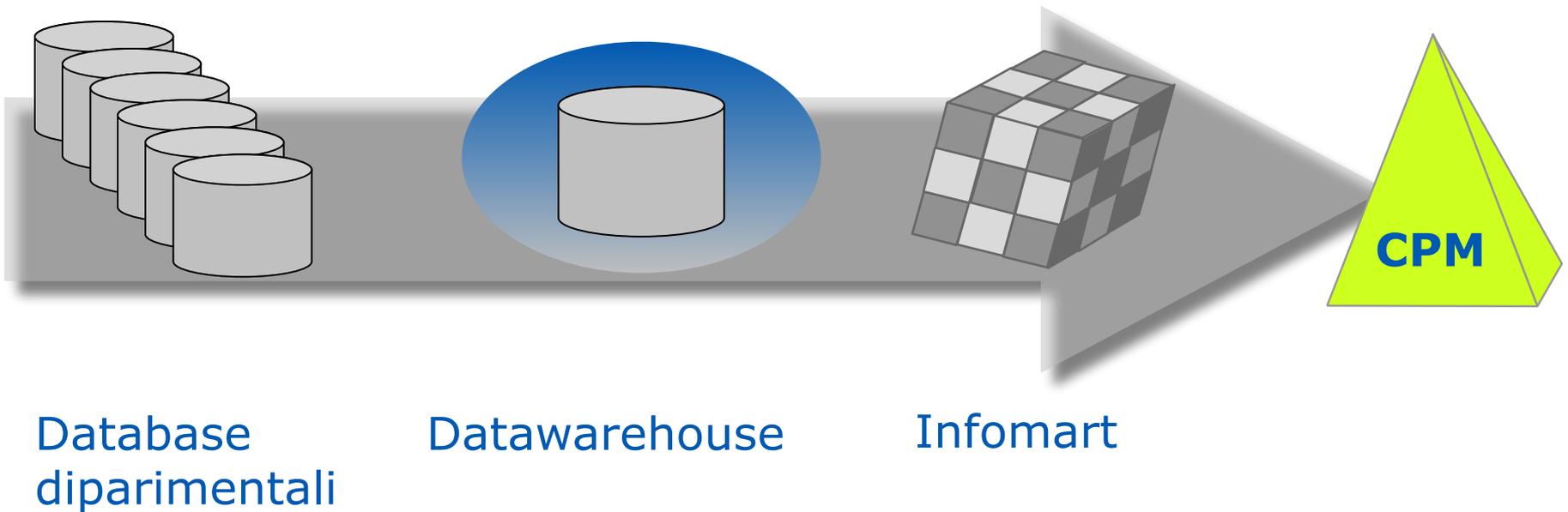


## Flusso attività di progettazione strategica

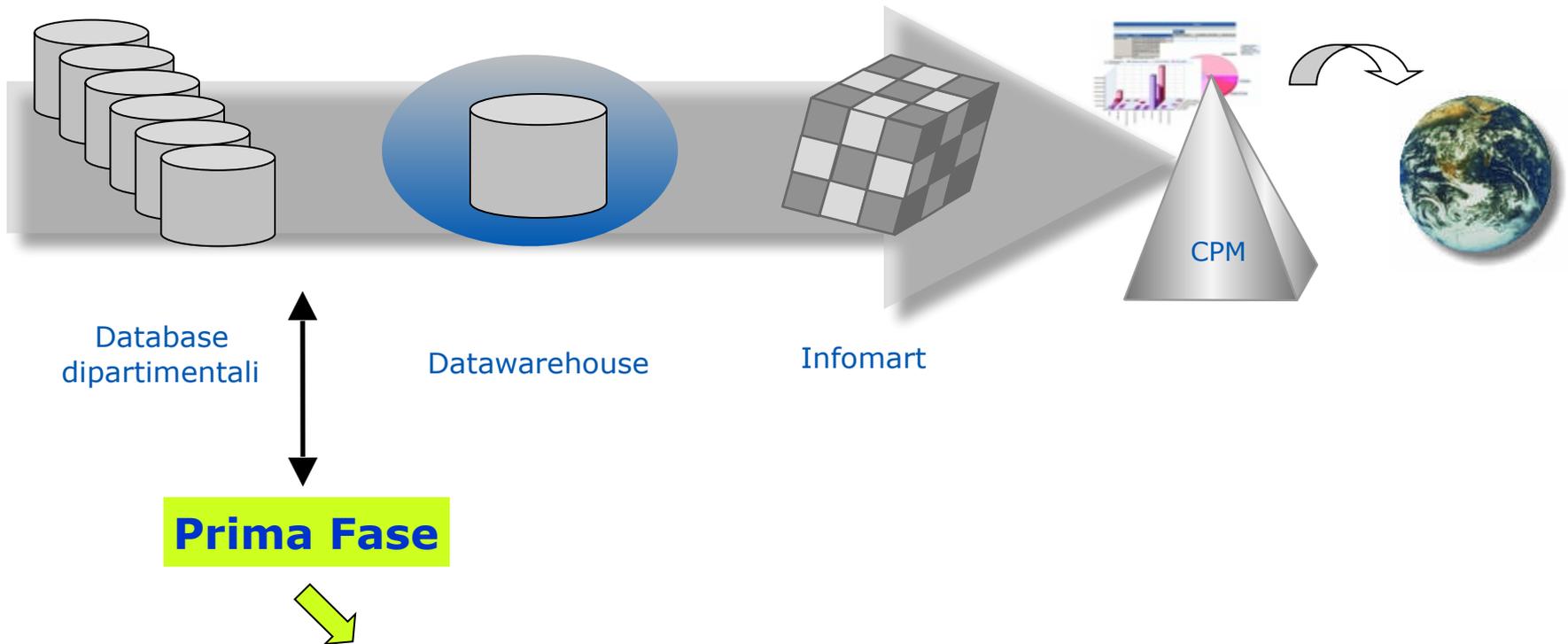




## Flusso del processo di progettazione operativa

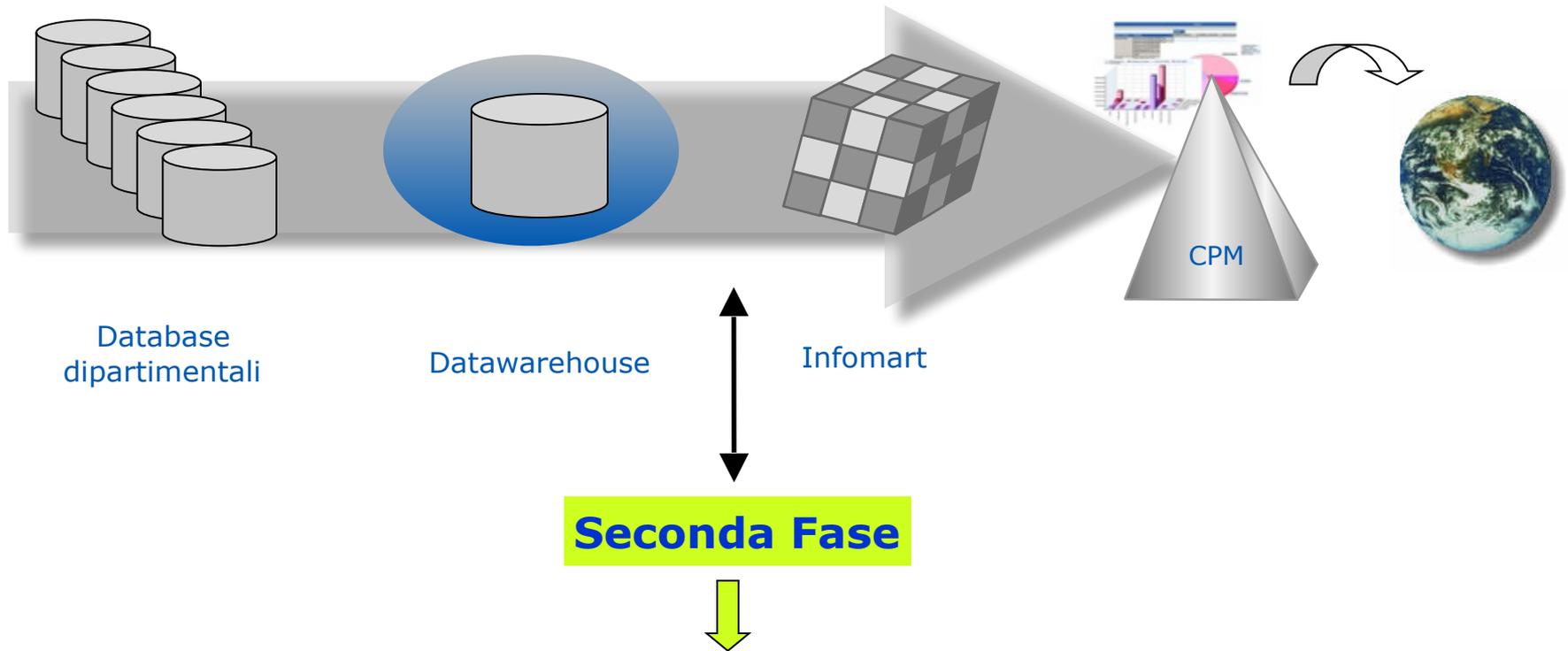


# Fasi del processo



Verifica attendibilità dei dati e creazione del database del datawarehouse a partire dai database dipartimentali interni ed esterni.

# Fasi del processo



Database  
dipartimentali

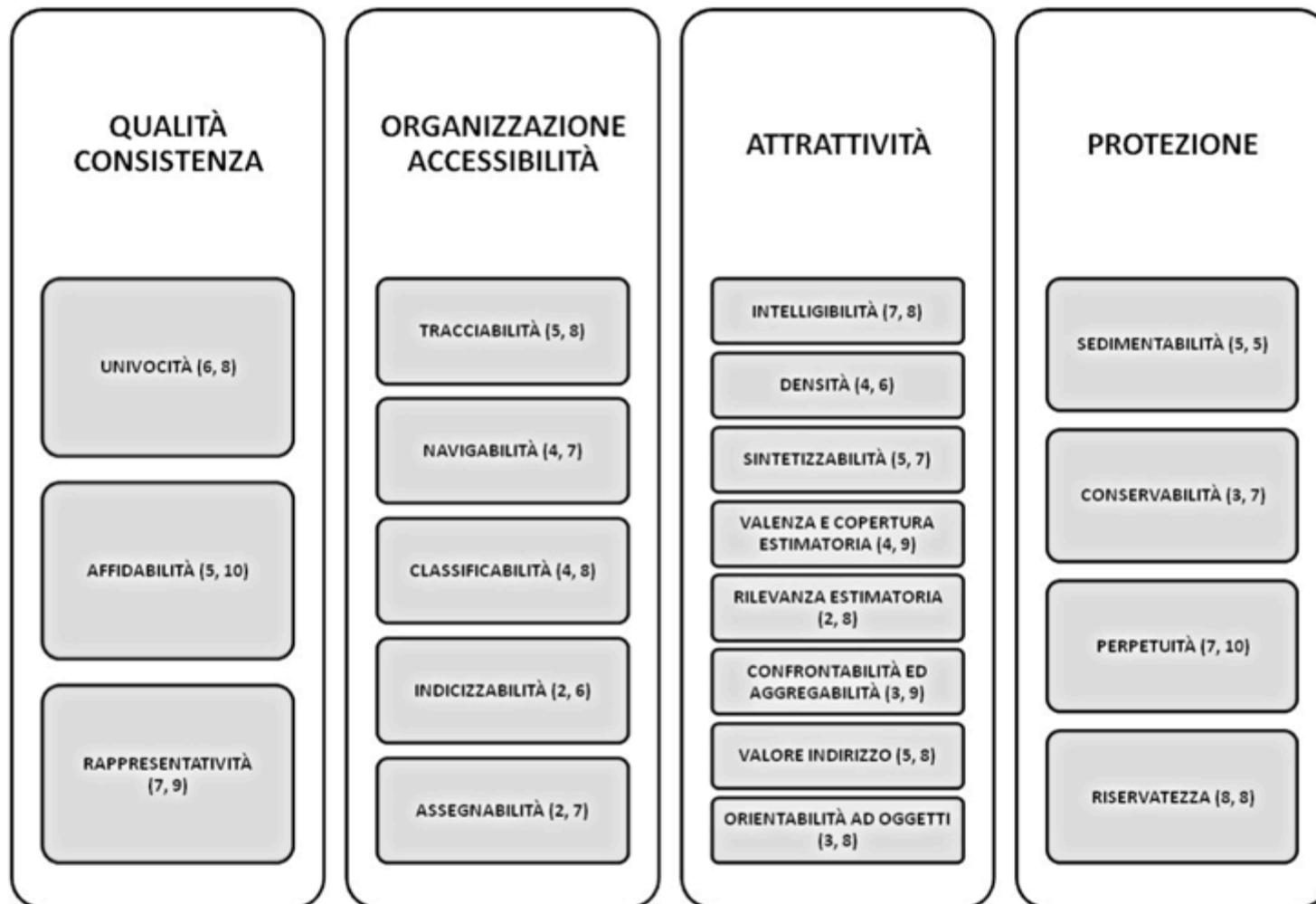
Datawarehouse

Infomart

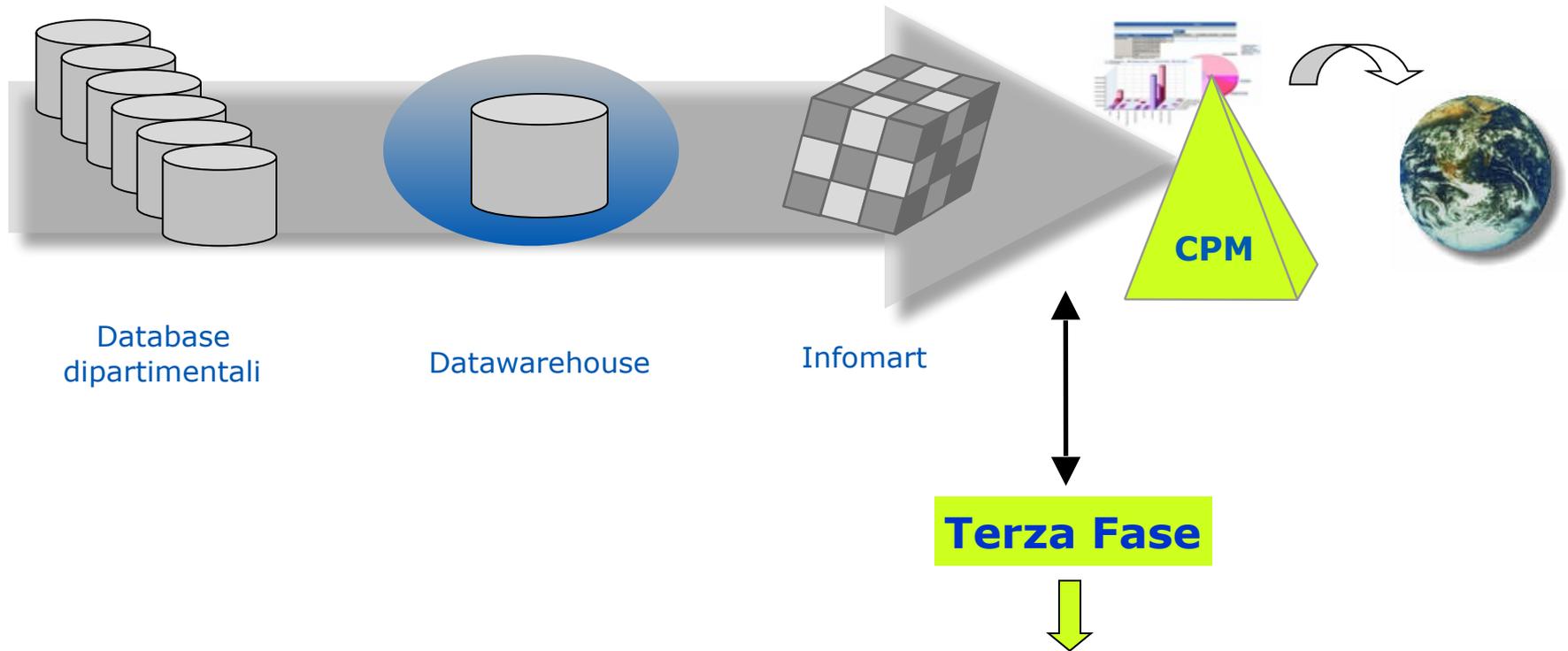
CPM

**Seconda Fase**

Descrizione del database del datawarehouse (metadati)  
per permettere le analisi multi-dimensionali dei dati



# Fasi del processo

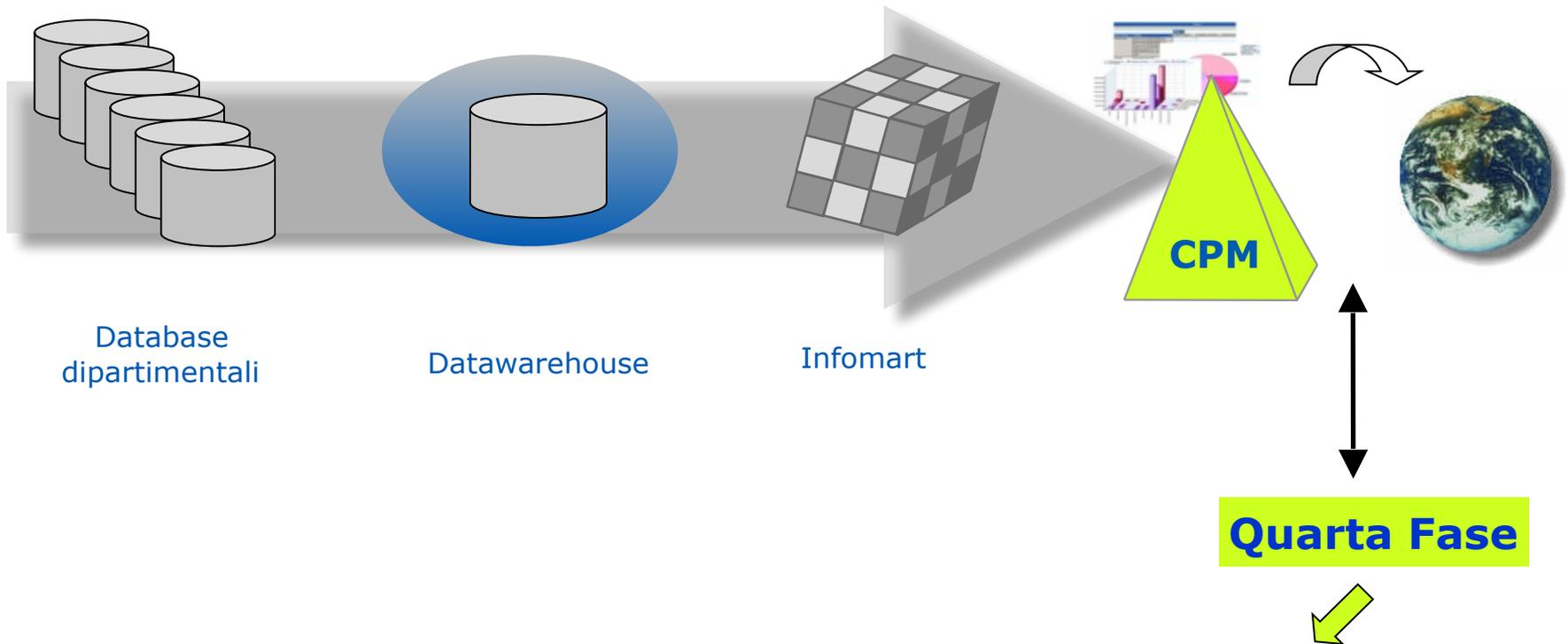


**Analisi multi-dimensionali delle informazioni per  
procedere nelle decisioni e presentazione dei risultati.**





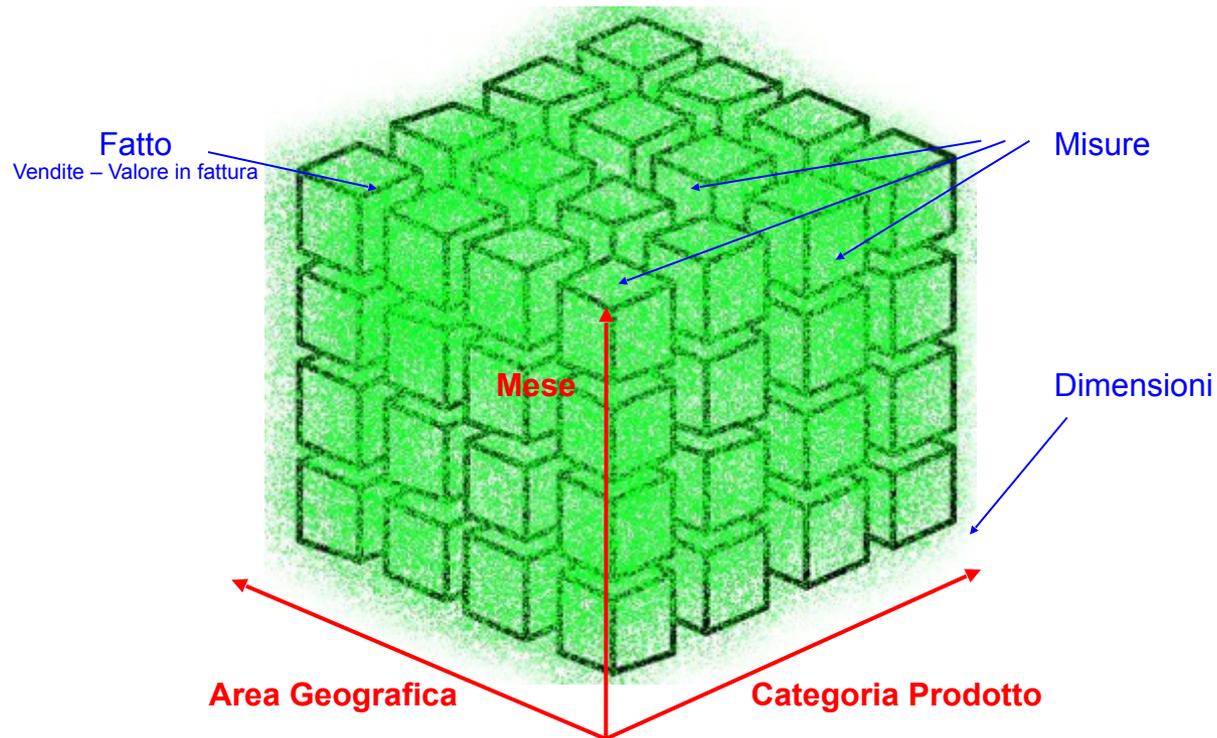
# Fasi del processo



**Estrapolazione dei cruscotti e distribuzione attraverso le reti (per gli agenti, i collaboratori,...)**



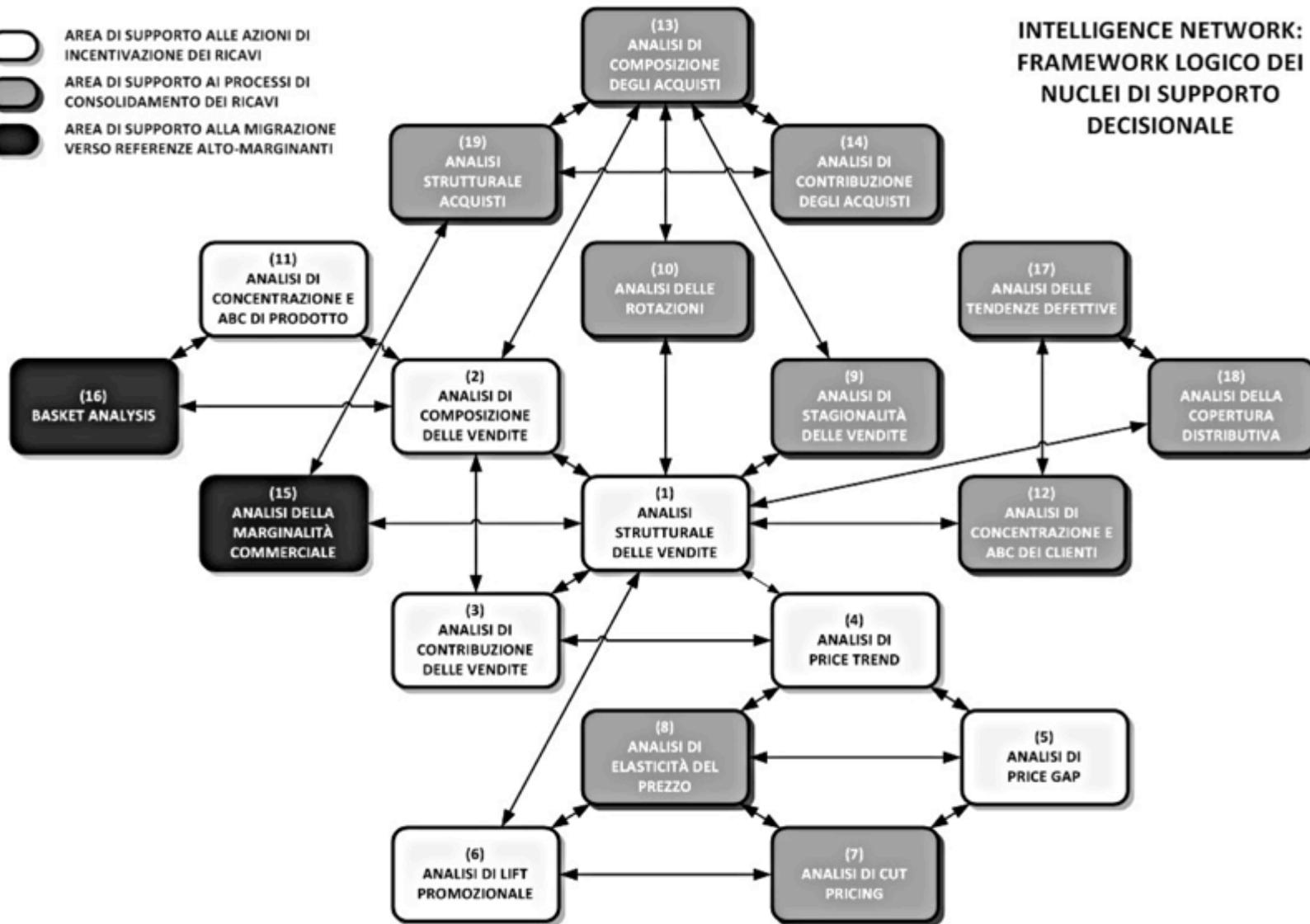
# Visione multidimensionale dei dati



# Rappresentazione sinottica dei "Cubi"

-  AREA DI SUPPORTO ALLE AZIONI DI INCENTIVAZIONE DEI RICAVI
-  AREA DI SUPPORTO AI PROCESSI DI CONSOLIDAMENTO DEI RICAVI
-  AREA DI SUPPORTO ALLA MIGRAZIONE VERSO REFERENZE ALTO-MARGINANTI

## INTELLIGENCE NETWORK: FRAMEWORK LOGICO DEI NUCLEI DI SUPPORTO DECISIONALE





# Come ottenere i massimi risultati da un progetto di CPM

# 1

## Fonti multiple di dati

Accedere creativamente a dati interni e dati esterni

Migliorare l'architettura e l'infrastruttura informatica per gestire la meglio le informazioni

# 2

## Modelli di Previsione e Ottimizzazione

Focalizzarsi sui driver di performance più importanti

Costruire dei modelli che combinano la complessità con la facilità di utilizzo

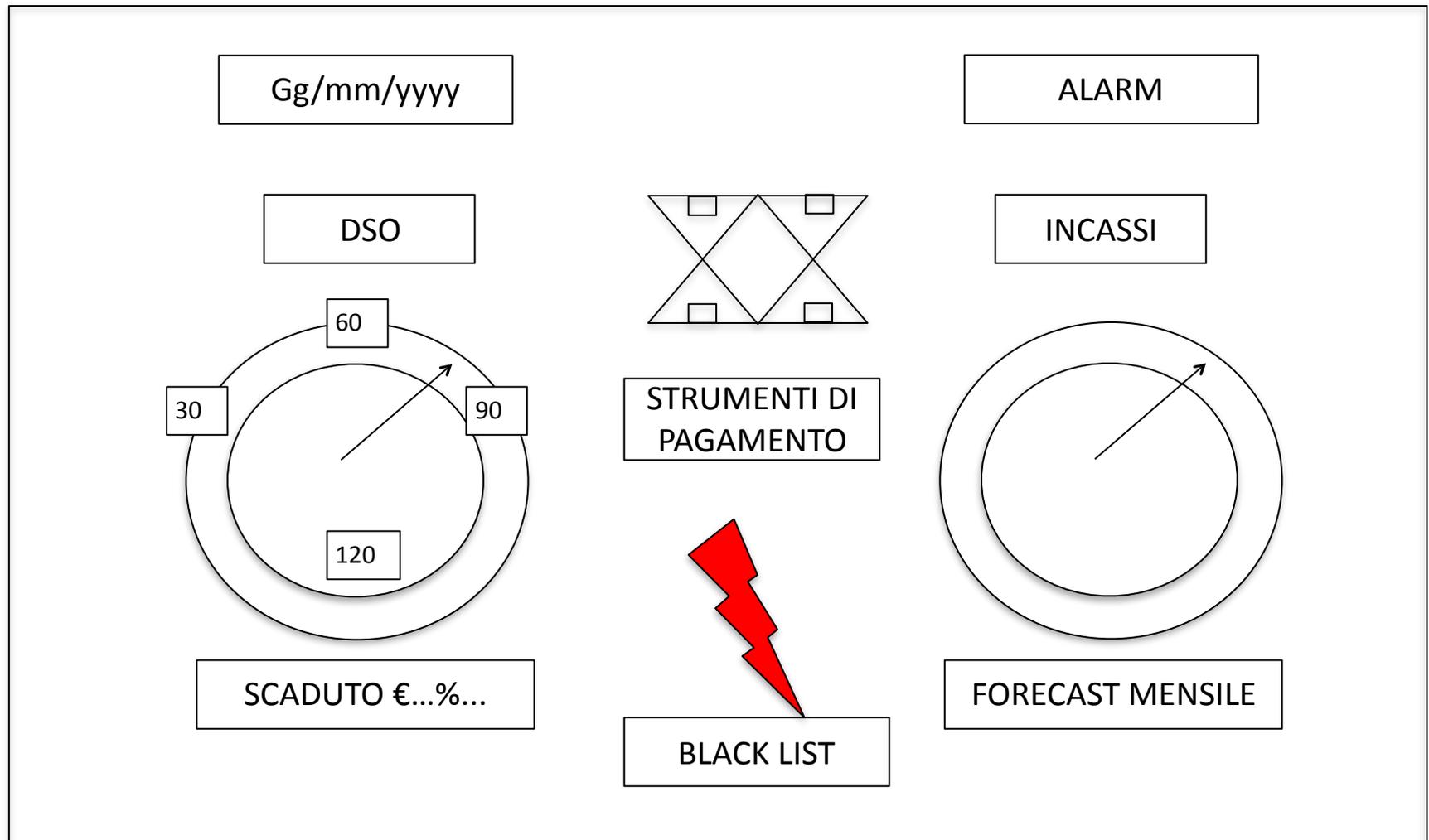
# 3

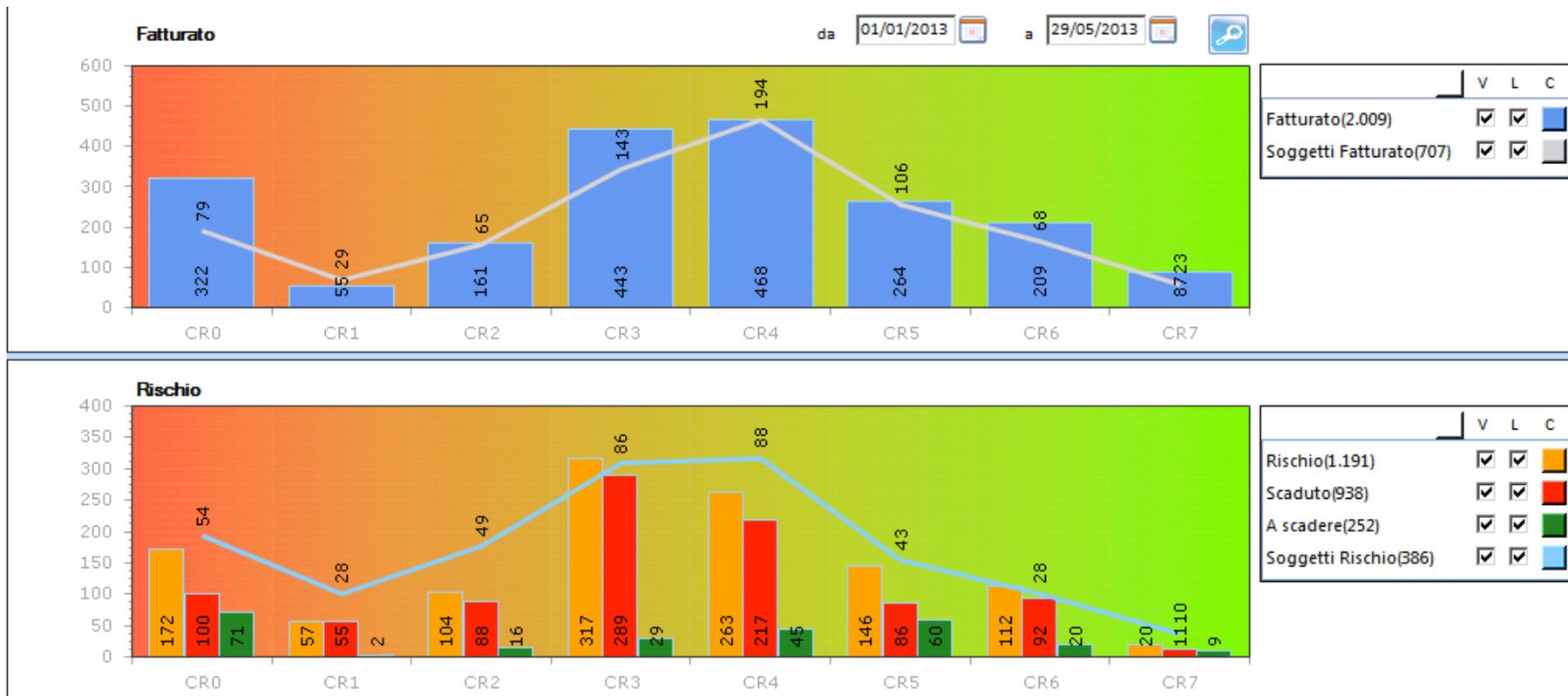
## Trasformazione Organizzativa

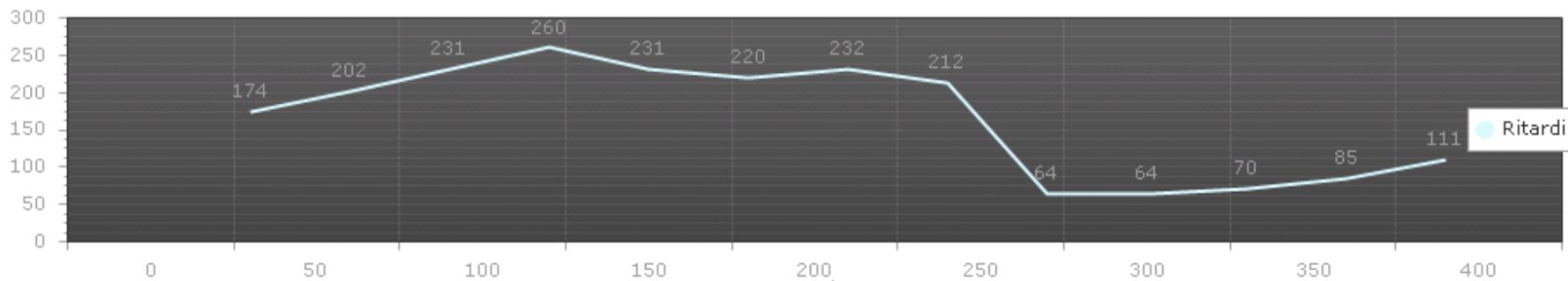
Creare strumenti semplici e facilmente comprensibili per gli operatori

Aggiornare i processi e sviluppare le capacità che consentono l'utilizzo degli strumenti

Il cruscotto dovrà fornire, in prima istanza, una situazione giornaliera, a cui dovranno seguire la visione mensile e quella previsionale per visualizzare il punto di partenza e la meta, e su di esse pianificare il percorso da seguire per raggiungere l'obiettivo nel modo più efficiente ed efficace.







Lo scadenziario (ageing) clienti riporta i saldi crediti per ogni singolo cliente dettagliati per fasce di credito a scadere/scaduto e con la possibilità di ottenere anche la scomposizione del credito nelle parti che lo compongono.

| Codice | Ragione sociale    | Crediti | A scadere | Scaduto | Importi a scadere |        |        |        |      | Importi scaduti |        |       |        |      |
|--------|--------------------|---------|-----------|---------|-------------------|--------|--------|--------|------|-----------------|--------|-------|--------|------|
|        |                    |         |           |         | 0-30              | 31-60  | 61-90  | 91-120 | >120 | 0-30            | 31-60  | 61-90 | 91-120 | >120 |
| 10000  | Mario Rossi S.p.A. | 100.000 | 60.000    | 40.000  | 25.000            | 15.000 | 10.000 | 10.000 | 0    | 20.000          | 16.000 | 0     | 4.000  | 0    |

L'analisi dell'ageing e dello scaduto consente di stabilire le priorità di intervento:

- In termini di individuazione delle cause dello scaduto e del ritardo (difficoltà finanziarie del cliente, presenza di contestazioni sulle merci, tentativo da parte del cliente di allungare i termini di pagamento);
- In termini di blocco di eventuali altre forniture;
- In termini di azioni di collection su quelli già scaduti, in modo che non si trasformino in insoluti gravi.



L'81,4% delle imprese sulle oltre 1.000 intervistate dichiara di aver avuto almeno un grave insoluto nell'ultimo anno. Inoltre, oltre il 50% di questi insoluti proviene da clienti storici. (Fonte: osservatorio sul credit management CRIBIS D&B - Format)





IL DSO rappresenta un importante indicatore della capacità dell'azienda di controllare il processo di vendita e di utilizzare al meglio tutte le leve a propria disposizione per incidere sulla redditività.

$$D.S.O. = \frac{\text{TOTALE CREDITI}}{\text{FATTURATO ANNUO} / 360}$$

Utilizzando il totale dei crediti viene calcolato il **DSO complessivo**, senza distinguere tra la componente di dilazione contrattualmente riconosciuta ai clienti dai veri e propri ritardi di pagamento.

Qualora si voglia scomporre il DSO nelle sue componenti, contrattuale e patologica, sarà opportuno calcolare il **DSO patologico** andando a considerare solo i crediti scaduti:

$$D.S.O. \text{ patologico} = \frac{\text{SALDO CREDITI SCADUTI}}{\text{FATTURATO ANNUO} / 365}$$



Diventa importante essere in grado di effettuare una stima dei DSO per singolo cliente, al fine di contribuire in modo efficace alle decisioni di opportunità economica.

Esistono una serie di fenomeni aziendali che producono indirettamente un effetto sui DSO reali e che contribuiscono al loro aumento:

- Contestazioni o claims
- Emissione note credito
- Compensazione fatture promozionali
- Fatture spedite all'indirizzo errato
- Condizioni data ricevimento fattura
- Raccolta assegni
- Giorni banca
- Registrazione e contabilizzazione incassi

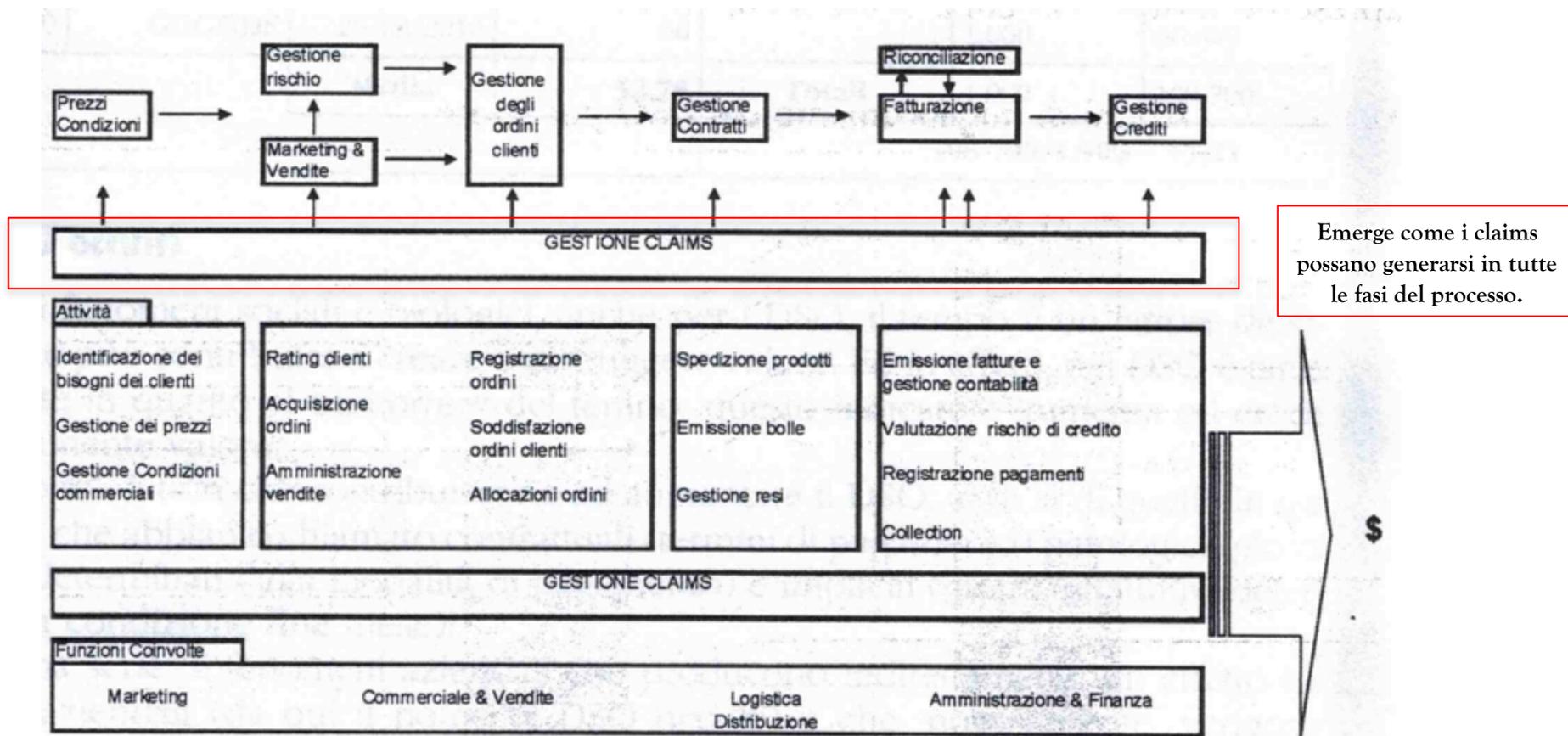
Pur non essendo prevedibili, una volta presa coscienza del fenomeno, è auspicabile intervenire sui processi per ridurne/evitarne l'impatto

Il Credit Manager non deve essere solo un esperto di finanza, ma anche di processi. Per questo motivo deve intervenire anche sulle responsabilità di altri dipartimenti al fine di contenere al minimo l'impatto di DSO occulti.





I risultati si possono ottenere solo attraverso la gestione dei processi sottostanti che possono essere ottimizzati nella misura in cui vengono visti in un'ottica interfunzionale, ed integrati tra loro.



Dall'analisi approfondita dei vari processi che concorrono alla filiera dell'order to cash si individuano le cause che determinano lo scostamento tra i DSO contrattualmente definiti e i DSO reali.

Diventa interessante frazionare il DSO reale nelle sue varie componenti in base alle cause che hanno determinato il ritardo di pagamento.

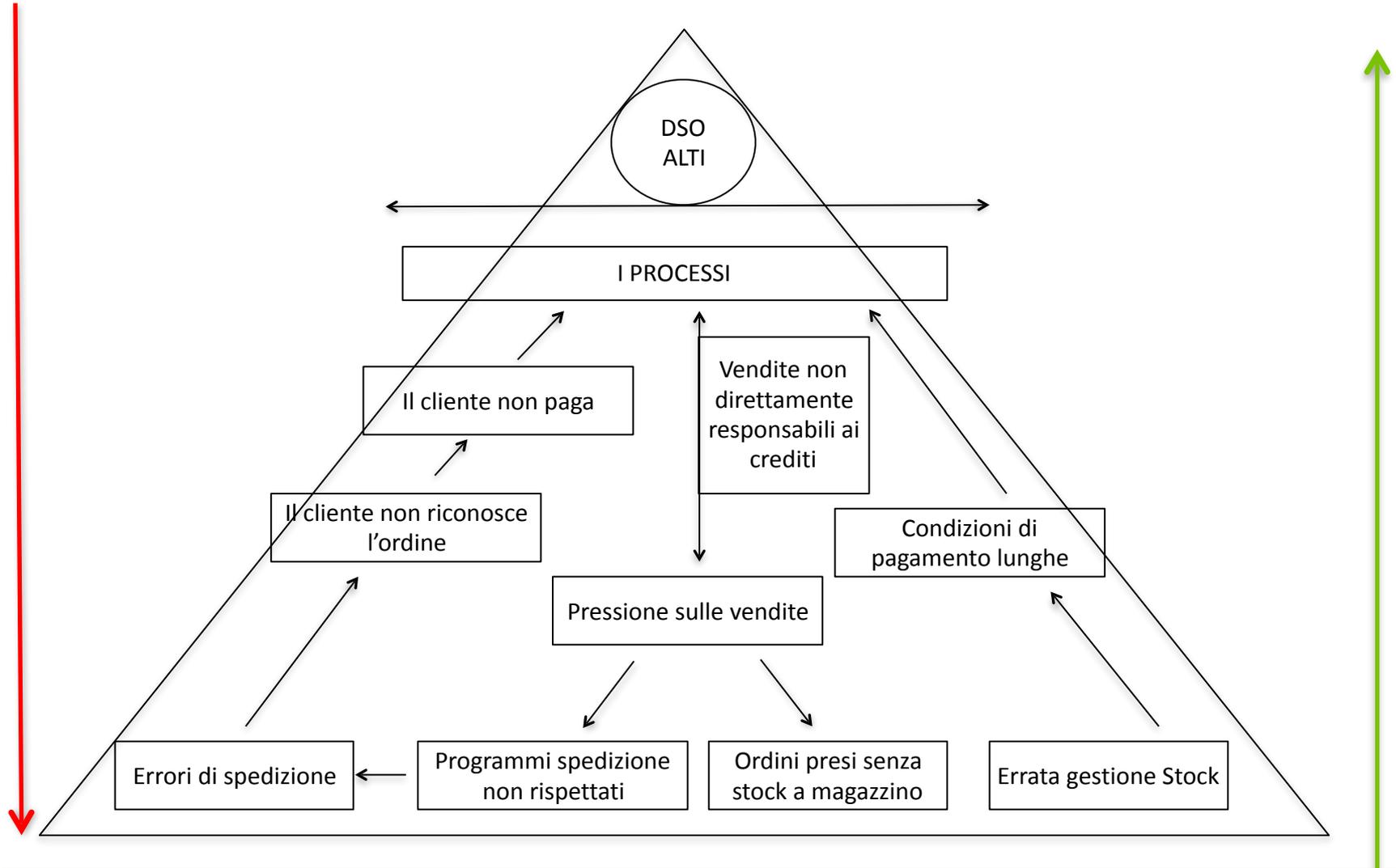
|   |  | DSO per causa | DSO totale |
|---|--|---------------|------------|
| Insoluti Riba/Rid   |  | 1             | <b>76</b>  |
| Scaduto > 90 gg (precontenzioso)                            |  | 4             | 75         |
| Scaduto < 90 gg   |  | 7             | 71         |
| Scaduto retail  |  | 2             | 64         |
| Claims  |  |               |            |
| Sconti/Fatt Promo   |  | 8             | 62         |
| Sconti Extra/sconti fin                                     |  | 3             | 54         |
| Resi  |  | 6             | 51         |
| Estensioni pagamento accordate commerciale non contrattuali |  |               |            |
| CORE DSO  |  |               | <b>45</b>  |

DSO reale



Condizioni contrattuali medie aziendali

Come i vari processi possono contribuire all'innalzamento dei crediti e quindi dei DSO?



Quali azioni sono necessarie per incidere positivamente sui DSO e quindi creare valore?

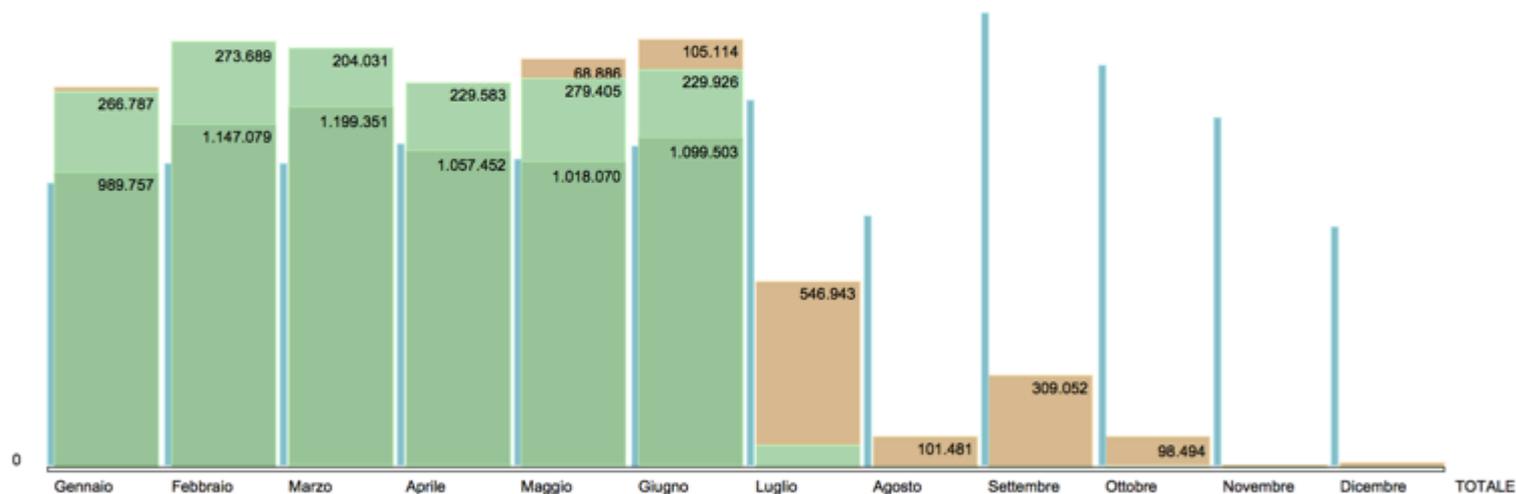


|                    |                   |                                   |
|--------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Portafoglio ordini | <b>1.278.373</b>  |                                   |
| Fatturato 2015     | <b>6.511.211</b>  | Port.Ordini 2015 <b>1.277.167</b> |
| Fatturato 2014     | <b>13.025.631</b> |                                   |
| Fatturato 2013     | <b>12.267.122</b> |                                   |

Fatturato 2015

Fatturato di confronto 2014

1.830.000



|                     | Gennaio   | Febbraio  | Marzo     | Aprile    | Maggio    | Giugno    | Luglio    | Agosto  | Settembre | Ottobre   | Novembre  | Dicembre | TOTALE     |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
| Fatturato 2015      | 989.757   | 1.147.079 | 1.199.351 | 1.057.452 | 1.018.070 | 1.099.503 | 0         | 0       | 0         | 0         | 0         | 0        | 6.511.211  |
| Differenza sul 2014 | 4,83      | 13,28     | 18,26     | -1,78     | -0,59     | 2,69      | 0,00      | 0,00    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00     | 0,37*      |
| Differenza sul 2013 | -5,94     | 41,98     | 18,33     | -5,38     | 2,21      | 5,71      | 0,00      | 0,00    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00     | 6,58*      |
| Fatturato 2014      | 944.128   | 1.012.562 | 1.014.204 | 1.076.655 | 1.024.117 | 1.070.675 | 1.224.462 | 844.258 | 1.512.183 | 1.335.331 | 1.167.322 | 799.734  | 13.025.631 |
| Fatturato 2013      | 1.052.289 | 807.891   | 1.013.589 | 1.117.599 | 996.032   | 1.040.150 | 1.435.257 | 733.221 | 1.131.342 | 1.134.574 | 1.058.498 | 746.680  | 12.267.122 |

\* Calcolo ponderato sui giorni effettivi



Sintesi principale analisi per periodo analisi differenze fatturato analisi differenze margini analisi contributo al margine analisi fatturato-margine analisi budget analisi ABC analisi prezzi

analisi costi e margini what if analisi per classe di rischio analisi per stagione Sheet13 report

Data Inizio Periodo 1

2014-01-01

Data Inizio Periodo 2

2013-01-01

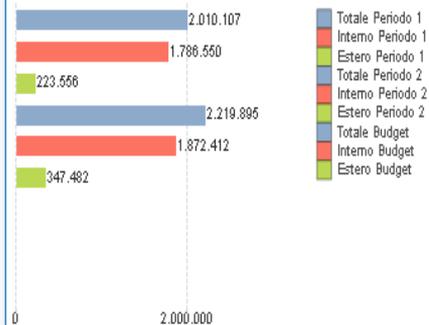
Data Fine Periodo 1

2014-11-05

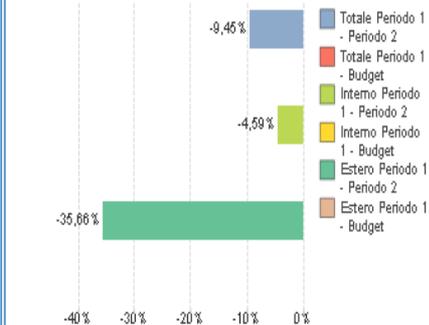
Data Fine Periodo 2

2013-11-05

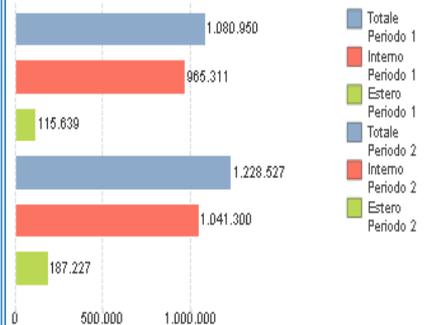
Ricavi per Periodo



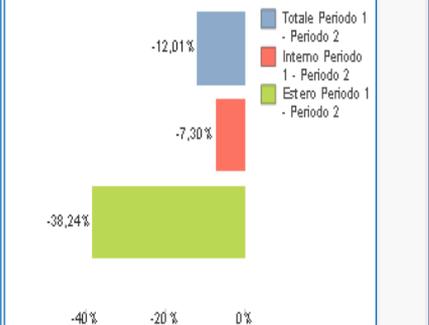
Differenze % Ricavi per Periodo



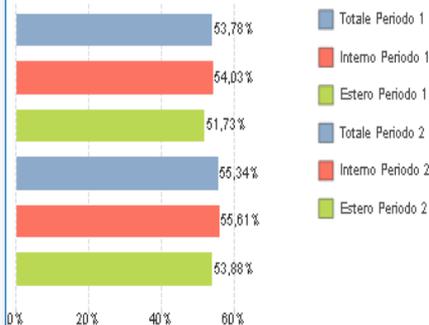
Margini Assoluti



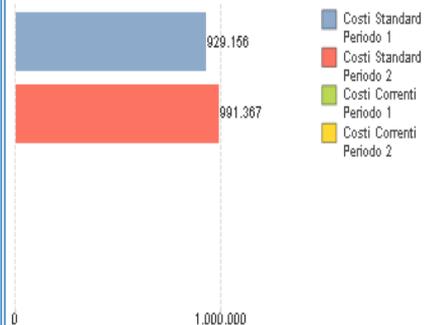
Differenze Margini % Periodo



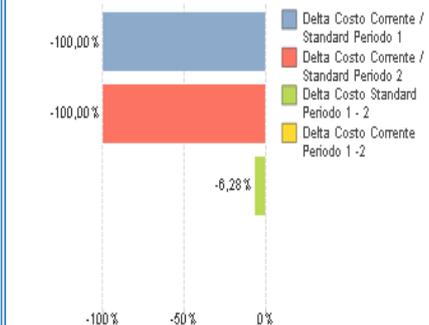
Margini % per Periodo



Riepilog Costi Standard / Correnti



Differenza Costi Standard / Correnti





Sintesi principale **analisi per periodo** analisi differenze fatturato analisi budget analisi ABC

**Data Inizio Periodo 1**

2014-01-01

**Data Fine Periodo 1**

2014-12-31

**Zoom Grafico**

ZoomGrafico = Mese

**Nome Confronto**

Valore Campo = Assistenza automazioni Italia

**Selezioni correnti**

---

**Ricavi per Mese**

| Mese     | Totale Estero | Totale interno |
|----------|---------------|----------------|
| gen 2014 | 0             | 231            |
| feb 2014 | 0             | 118            |
| mar 2014 | 100           | 551            |
| apr 2014 | 0             | 224            |
| mag 2014 | 100           | 365            |
| giu 2014 | 0             | 478            |
| lug 2014 | 0             | 190            |
| ago 2014 | 0             | 80             |
| set 2014 | 50            | 190            |
| ott 2014 | 20            | 287            |

**Riepilogo ricavi per BusinessUnitMercato**

| Pilastro          | Valore Totale         | Percentuale V...  |
|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Automazione e ... | € 3.122.346,00        | 71,59% AM         |
| Officina          | € 462.206,01          | 10,37% AM         |
| Service           | € 442.117,47          | 10,14% AM         |
| R&D               | € 336.125,00          | 7,75% AM          |
| .                 | € 6.290,31            | 0,15% AM          |
| <b>Totale</b>     | <b>€ 4.361.185,39</b> | <b>100,00% AM</b> |

**Agente**

- Agente
- Pilastro
- AreaManager
- Cliente
- Attributo Cliente
- Gruppo
- Linea di Prodotto
- DesotazionePredo...
- Piano dei Conti
- Mercato
- Nazione
- Provincia
- Regione
- ClasseRischio
- Area







# Analisi commerciale: Analisi ABC

Sintesi | principale | analisi per periodo | analisi differenze fatturato | analisi differenze margini | analisi contributo al margine | analisi fatturato-margine | analisi budget | **analisi ABC** | analisi prezzi

analisi costi e margini | what if | analisi per classe di rischio | analisi per stagione | Sheet13 | report

Salva Analisi

**Selezioni correnti**

Agente  Pendini Sas  
DataBolla  (>=2014-01-01 and <=2014-11-06)

---

**Data Inizio Periodo 1**

2014-01-01

---

**Data Fine Periodo 1**

2014-11-06

---

Agente  Pendini Sas  
BusinessUnitMer...  VENDITE TRAMITE RETI AGENTI  
AreaManager   
Cliente   
Attributo Cliente   
Stagioni   
Stagioni1   
Stagioni2   
Famiglia   
Gruppo   
Sottogruppo   
DescrizioneProdo...   
Taglia   
Colore   
Composizione   
MadeIN   
LineaDiProduzione   
Mercato  INTERNO  
Nazione  Italia  
Provincia   
Regione   
ClasseRischio

**ABC Vendite**

| Cliente             | Valore Totale ABC   | Percentuale Valore ... | Percentuale ... | ABC | Anno Bol... |
|---------------------|---------------------|------------------------|-----------------|-----|-------------|
| QUELLOGIUST...      | € 23.500,00         | 9,58%                  | 9,58%           | B   | 2014        |
| MAME Srl - LUJLU    | € 21.150,62         | 8,62%                  | 18,21%          | B   | 2014        |
| ZANELLA Pelle...    | € 20.778,00         | 8,47%                  | 26,68%          | B   | 2014        |
| ALDREY di Om...     | € 18.864,00         | 7,69%                  | 34,37%          | B   | 2014        |
| LUSSIDISTAE ...     | € 14.600,30         | 5,95%                  | 40,33%          | B   | 2014        |
| ARTENI S.p.A.       | € 12.771,30         | 5,21%                  | 45,53%          | B   | 2014        |
| SPERANZA DI ...     | € 12.638,10         | 5,15%                  | 50,69%          | B   | 2014        |
| MARY SRL            | € 10.218,60         | 4,17%                  | 54,85%          | B   | 2014        |
| LORELLA CAM...      | € 9.535,90          | 3,89%                  | 58,74%          | B   | 2014        |
| PAPATE Snc          | € 9.534,20          | 3,89%                  | 62,63%          | B   | 2014        |
| PELLETTERIA ...     | € 9.293,60          | 3,79%                  | 66,42%          | B   | 2014        |
| SOFT MODA ...       | € 7.435,00          | 3,03%                  | 69,45%          | B   | 2014        |
| PALOMA di De ...    | € 7.084,80          | 2,89%                  | 72,34%          | B   | 2014        |
| PAPILLON DI ...     | € 6.617,00          | 2,70%                  | 75,04%          | B   | 2014        |
| LENE Sas di De...   | € 6.195,00          | 2,53%                  | 77,57%          | B   | 2014        |
| FASSINA di Fa...    | € 5.406,00          | 2,20%                  | 79,77%          | B   | 2014        |
| FALCOVER Srl        | € 5.122,60          | 2,09%                  | 81,86%          | B   | 2014        |
| CHIARA di Feir...   | € 4.973,70          | 2,03%                  | 83,89%          | B   | 2014        |
| LIFESTYLE snc       | € 4.811,00          | 1,96%                  | 85,85%          | B   | 2014        |
| MASSAROTTO...       | € 4.135,00          | 1,69%                  | 87,54%          | B   | 2014        |
| KASTNERMOD...       | € 4.119,20          | 1,68%                  | 89,22%          | B   | 2014        |
| ZANCHIN Snc         | € 3.850,80          | 1,57%                  | 90,79%          | B   | 2014        |
| DEPOSITO 27 ...     | € 3.351,00          | 1,37%                  | 92,15%          | B   | 2014        |
| EDMA Srl / LES...   | € 3.322,00          | 1,35%                  | 93,51%          | B   | 2014        |
| PROFUMERIA ...      | € 3.290,80          | 1,34%                  | 94,85%          | B   | 2014        |
| MILLEPIEDI C...     | € 3.253,50          | 1,33%                  | 96,18%          | B   | 2014        |
| LA LOGGETTA ...     | € 3.123,00          | 1,27%                  | 97,45%          | B   | 2014        |
| PELLETTERIA ...     | € 2.739,10          | 1,12%                  | 98,57%          | B   | 2014        |
| SPINA95 SRL         | € 2.299,00          | 0,94%                  | 99,50%          | B   | 2014        |
| CANOLA MON...       | € 1.860,00          | 0,76%                  | 100,26%         | B   | 2014        |
| ARMADIODIP...       | € 1.802,00          | 0,73%                  | 101,00%         | B   | 2014        |
| CONFEZIONI ...      | € 1.659,00          | 0,68%                  | 101,67%         | B   | 2014        |
| PELLETTERIE ...     | € 892,00            | 0,36%                  | 102,04%         | B   | 2014        |
| SIRA Spa Socio...   | € 0,00              | 0,00%                  | 102,04%         | B   | 2014        |
| MINO Sas di D...    | -€ 168,00           | -0,07%                 | 101,97%         | B   | 2014        |
| SINTESSI srl Uri... | -€ 4.826,00         | -1,97%                 | 100,00%         | B   | 2014        |
| <b>Totale</b>       | <b>€ 245.232,12</b> | <b>100,00%</b>         | <b>100,00%</b>  |     |             |

Andamen...





Sintesi | principale | analisi per periodo | analisi differenze fatturato | **analisi budget** | analisi ABC

**Data Inizio Periodo 1**  
2014-01-01

**Data Fine Periodo 1**  
2014-12-31

**Selezioni correnti**  
DataBolla (>=2014-01-01 and <=2014-12-31)

**Pilastro**

**Differenza % Periodo**

**31,64%**

**Nome Confronto**  
Valore Campo

**Riepilogo Ricavi per Pilastro**

| Pilastro          | Periodo 1             | Budget                | Periodo 1 - Bu...     | Differenza ... |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| R&D               | € 491.457,50          | € 500.000,04          | € 8.542,54            | -1,71%         |
| Automazione e ... | € 5.659.234,50        | € 4.599.999,96        | € 1.259.234,54        | 27,35%         |
| Officina          | € 1.380.988,42        | € 900.000,00          | € 480.988,42          | 53,44%         |
| Service           | € 826.079,13          | € 500.000,04          | € 326.079,09          | 65,22%         |
| <b>Totale</b>     | <b>€ 8.356.759,55</b> | <b>€ 6.500.000,04</b> | <b>€ 2.056.759,51</b> | <b>31,64%</b>  |

**Confronti Periodo 1/Budget**









Main Conto Economico per Periodo

Stato Patrimoniale Finanziario per Periodo

Stato Patrimoniale Gestionale per Periodo

Analisi Commesse

Costo del Personale

Andamento Mensile degli Indici

Cash Flow

Sceita Anno

Anna Periodo 1 = 2014

Anna Periodo 2 = 2013

Mese Inizio Periodo 1



Mese Fine Periodo 1



Mese Inizio Periodo 2



Mese Fine Periodo 2



Filtri

- MARG. CONTR.
- RIS. OP.  Risultato Operativo
- EBITDA
- EBIT
- EBT
- RIS. ES.  Risultato D'ESERCIZIO

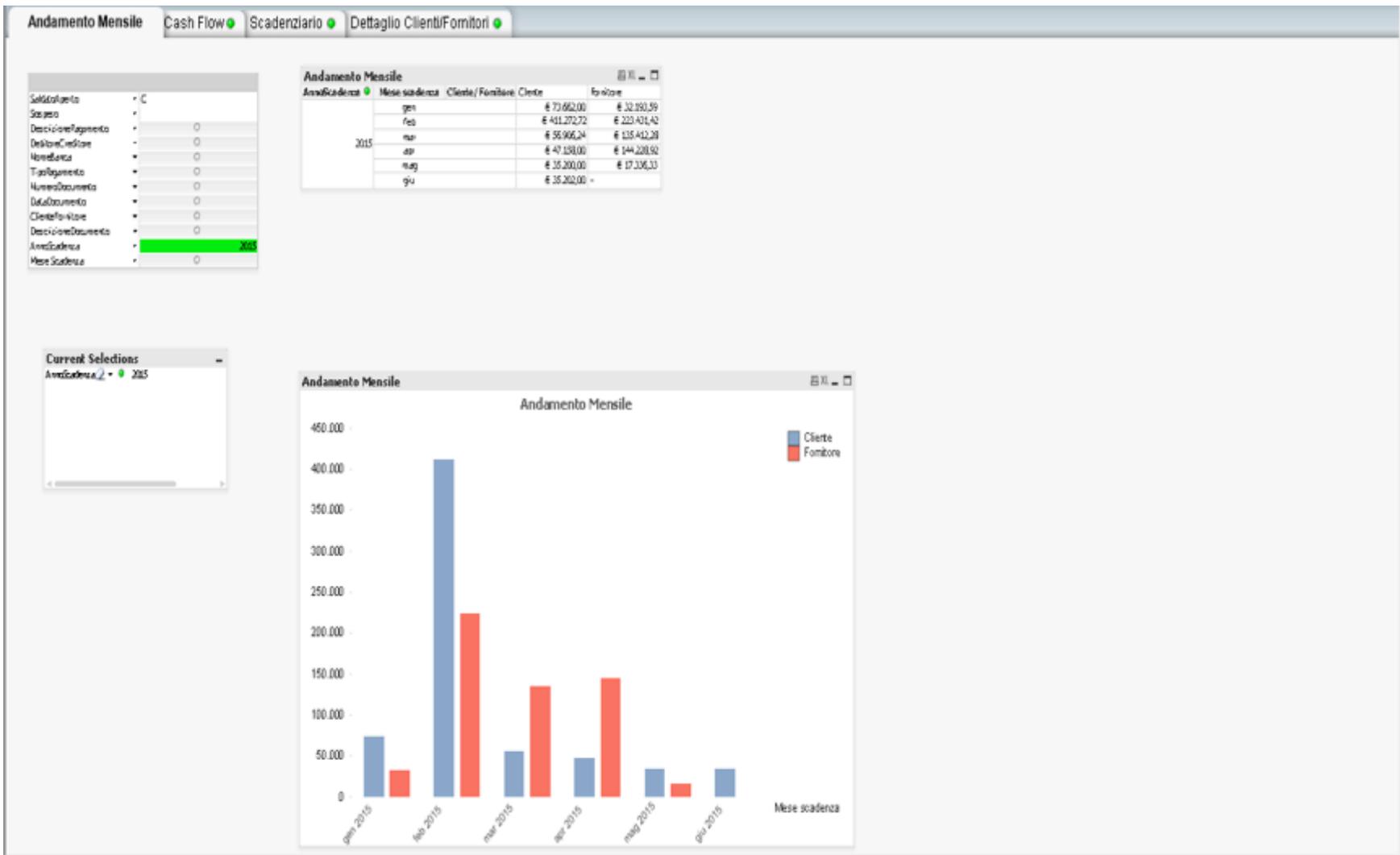
Selezioni Correnti

GR2  Risultato Operativo

## Conto Economico per Periodo

| RIS. ES. | EBT | EBIT | EBITDA | RIS. OP. | MARG. CONTR. | Sezione                             | NomeConto                            | Periodo 1         | Periodo 2          | Delta         | Percentuale |
|----------|-----|------|--------|----------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------|-------------|
|          |     |      |        |          |              | Ricavi C/Op                         | Automazione e robotica               | 2.699.411         | 2.220.896          | -455.515,00   | -20,39%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Ums Flame                            | 435.935           | 314.403            | -121.532,50   | -38,66%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Macchine taglio laser                | 0                 | 94.200             | -94.200,00    | -100,00%    |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Costruzione pezzi meccanici          | 291.186           | 378.862            | -87.676,46    | -23,14%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Lavorazione pezzi meccanici          | 17.199            | 77.008             | -59.809,11    | -77,67%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Gruppi pneumatici                    | 143.822           | 462.012            | -318.190,83   | -68,87%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Assistenza automazioni               | 186.220           | 167.720            | 18.499,99     | 11,03%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Assistenza macchine occidientali     | 66.022            | 55.463             | 10.559,00     | 19,04%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Ricambi automazioni                  | 126.576           | 38.050             | 88.525,64     | 232,65%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Ricambi occidientali                 | 63.600            | 24.181             | 39.418,78     | 163,02%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Consulenza, ricerca e sviluppo       | 338.125           | 153.333            | 184.792,50    | 120,52%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Altri ricavi C/Op                    | 132               | 19                 | 112,95        | 398,25%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | <b>4.358.226</b>                     | <b>3.999.147</b>  | <b>359.079,36</b>  | <b>8,99%</b>  |             |
|          |     |      |        |          |              | Margini di Contribuzione            | Variatione Rimanenze                 | -110.227          | -164.565           | 54.337,81     | -33,02%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Componenti e lavori fini             | -1.362.876        | -1.393.237         | 30.360,68     | -2,18%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Lavorazioni esterne, Fraturo, T...   | -174.627          | -144.762           | -29.865,80    | 20,63%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Forza motrice e illuminazione        | -26.123           | -25.576            | -546,83       | 2,14%       |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Altri acquisti e attrezzature m...   | -4.009            | -2.490             | -1.519,14     | 61,01%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | <b>-1.677.862</b>                    | <b>-1.730.629</b> | <b>52.766,72</b>   | <b>-3,05%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | Variabili di produzione             | Provvigioni e oneri                  | -1.715            | -1.965             | 250,00        | -12,72%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Trasporti di vendita                 | -16.579           | -17.157            | 578,10        | -3,37%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | <b>-18.294</b>                       | <b>-19.122</b>    | <b>828,10</b>      | <b>-4,33%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | Variabili commerciali               | Costo del personale di produ...      | -424.604          | -383.611           | -40.992,83    | 10,69%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Utensili e attrezzature specifici... | -45.763           | -46.186            | 422,98        | -0,92%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Manif. impianti e attrezzature       | -47.198           | -18.936            | -28.262,82    | 149,26%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Vari di produzione (compreso ...     | -7.557            | -6.334             | -1.222,95     | 19,31%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | <b>-525.123</b>                      | <b>-455.067</b>   | <b>-70.055,62</b>  | <b>15,39%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | Fissi di produzione                 | Costo del personale commer...        | -299.411          | -239.870           | -59.540,98    | 24,82%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Pubblicità - mostre - fiere          | -15.651           | -18.630            | 2.978,86      | -15,99%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Trafforte, rappresentanza e as...    | -25.323           | -18.080            | -7.243,10     | 40,06%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Vari commerciali                     | -2.523            | -1.258             | -1.265,26     | 100,60%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | <b>-342.909</b>                      | <b>-277.838</b>   | <b>-65.070,48</b>  | <b>23,42%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | Costi Fissi                         | Costo del personale di Progett...    | -479.917          | -353.596           | -126.320,90   | 35,73%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Acquisti materiali di consumo        | -4.571            | -220               | -4.351,30     | 1.976,89%   |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Ricerca, studi, prove, prototipi     | -47.102           | -48.426            | 1.323,83      | -2,73%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Manuscritta e documentazione...      | -9.038            | -21.748            | 12.710,88     | -58,44%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | <b>-540.628</b>                      | <b>-423.981</b>   | <b>-116.647,49</b> | <b>27,51%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | Progettazione-gestione commesse-R&D | Costo del personale di Acquisti...   | -96.471           | -47.593            | -48.877,96    | 102,70%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Altri costi specifici area logis...  | -113              | -12                | -101,30       | 835,12%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Logistica IN & OUT (con acquisti)    | -1.149            | -504               | -644,11       | 127,68%     |
|          |     |      |        |          |              |                                     | Costi di gestione e manutenzio...    | -31.353           | -24.912            | -6.441,53     | 25,86%      |
|          |     |      |        |          |              |                                     | <b>-129.086</b>                      | <b>-73.021</b>    | <b>-56.064,90</b>  | <b>76,78%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | <b>Totali</b>                       | <b>1.124.325</b>                     | <b>1.019.489</b>  | <b>104.835,69</b>  | <b>10,28%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | <b>Totali</b>                       | <b>1.124.325</b>                     | <b>1.019.489</b>  | <b>104.835,69</b>  | <b>10,28%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | <b>Totali</b>                       | <b>1.124.325</b>                     | <b>1.019.489</b>  | <b>104.835,69</b>  | <b>10,28%</b> |             |
|          |     |      |        |          |              | <b>Totali</b>                       | <b>1.124.325</b>                     | <b>1.019.489</b>  | <b>104.835,69</b>  | <b>10,28%</b> |             |







Andamento Mensile | Cash Flow | Scadenzario | Dettaglio Clienti/Fornitori

DescrizionePagamento

DebitoreCreditore

DataDocumento

DescrizioneDocumento

Cliente/Fornitore

Mese scadenza  mag

AnnoScadenza  2015

NumeroDocumento

SaldoAperto  C

Sospeso

NomeBanca

| Totale                                    |                                  |                |                   |                     |                    |
|---|----------------------------------|----------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| Cliente/Fornito...                        | ClienteFornitore                 | NumeroDocum... | TipoPagamento     | NomeBanca           | Totale             |
| Cliente                                   | PEDROLLO SPA                     | 308            | BONFICO           | BANCO POPOLA...     | € 35.200,00        |
|   | <b>Total</b>                     |                |                   |                     | <b>€ 35.200,00</b> |
| Fornitore                                 | FIORISE BERNARDINO SPA           | 669            | RIBA              | CASSA DI RISPA...   | -€ 436,65          |
|   | <b>Total</b>                     |                |                   |                     | <b>-€ 436,65</b>   |
|   | OFFICINA MECCANICA ZENIT SRL     | 13             | RIBA              | BANCA POPOLA...     | -€ 930,46          |
|   | <b>Total</b>                     |                |                   |                     | <b>-€ 930,46</b>   |
|   | LINK GRUPPO SPA                  | 307            | RIBA              | -                   | -€ 836,40          |
|   | <b>Total</b>                     | 2452           | RIBA              | -                   | -€ 476,19          |
|   | <b>Total</b>                     |                |                   |                     | <b>-€ 1.312,59</b> |
|   | MINETTI SPA                      | 100072         | RIBA              | -                   | -€ 113,70          |
|   |                                  | 100073         | RIBA              | -                   | -€ 607,90          |
|   |                                  | 100074         | RIBA              | -                   | -€ 312,03          |
|   | <b>Total</b>                     |                |                   |                     | <b>-€ 1.033,63</b> |
|   | TECNOFIUID SPA                   | 316            | RIBA              | -                   | -€ 1.730,55        |
|   |                                  | 548            | RIBA              | -                   | -€ 789,16          |
|   | <b>Total</b>                     |                |                   |                     | <b>-€ 2.519,71</b> |
|   | ELTECC SAS DI FLORIO ANDREA & C. | 17             | RIBA              | -                   | -€ 5.089,58        |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   |                     | <b>-€ 5.089,58</b> |
| MARCHIOL AUTOMAZIONI SRL                  | 1215000375                       | RIBA           | -                 | -€ 2.384,51         |                    |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   | <b>-€ 2.384,51</b>  |                    |
| WURTH SRL                                 | 4270079394                       | RIBA           | DEUTSCHE BANK...  | -€ 1.197,59         |                    |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   | <b>-€ 1.197,59</b>  |                    |
| UTENSILMEC SNC DI CENEDESE FABIO E SILVIA | 27                               | RIBA           | CASSA DI RISPA... | -€ 416,90           |                    |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   | <b>-€ 416,90</b>    |                    |
| WNT ITALIA SPA                            | 812                              | RIBA           | BANCA INTESA S... | -€ 1.720,08         |                    |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   | <b>-€ 1.720,08</b>  |                    |
| FERCAS SRL                                | 115                              | RIBA           | UNICREDIT BAN...  | -€ 175,03           |                    |
|   | 213                              | RIBA           | UNICREDIT BAN...  | -€ 119,60           |                    |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   | <b>-€ 294,63</b>    |                    |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   | <b>-€ 17.336,33</b> |                    |
| <b>Total</b>                              |                                  |                |                   | <b>€ 17.863,67</b>  |                    |

Current Selections

MeseScadenza  5

AnnoScadenza  2015



# Analisi Offerte: Redemption



principale | analisi redemption | analisi redemption conteggio | analisi competitors | analisi offerte attive | analisi forecast | grafici a bolle | date | lead time

**Data Inizio Periodo 1**  
2024-01-01

**Data Fine Periodo 1**  
2024-12-31

**Data Inizio Periodo 2**  
2023-01-01

**Data Fine Periodo 2**  
2023-12-31

**Selezioni correnti**  
FamigliaProdotto\_1 + 13 of 130

Agente

Ciente

CompartoProdotto

FamigliaProdotto

NumeroOfferta

MetOfferta

ProdottoOfferta

Stato

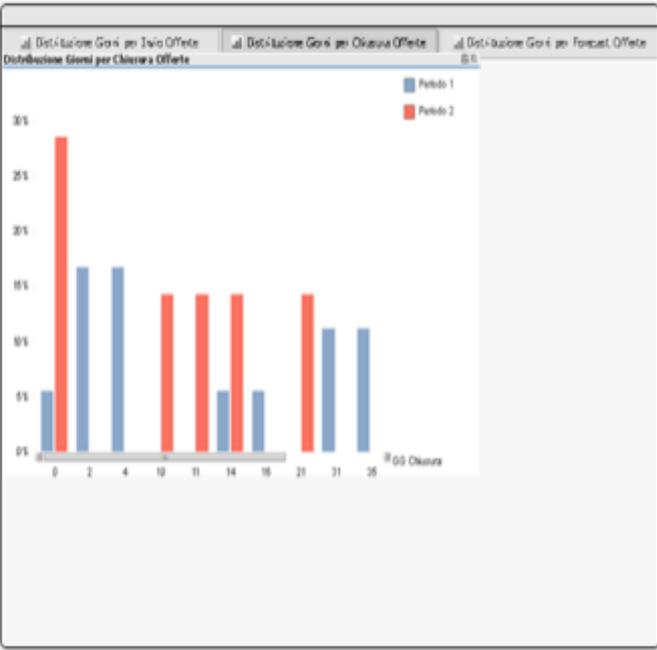
Stato2

AnnoForecastOk...

MetForecastOk...

Operatore

| Stato              | Ciente                  | NumeroOfferta | Totale Offerta | GG Inizio Offerta | GG forecast | GG Chiusura |
|--------------------|-------------------------|---------------|----------------|-------------------|-------------|-------------|
| Attiva             | AUDIA GROUP L...        | 59            | 7.300,00       | 0                 | 15-         |             |
|                    |                         | 23            | 53.300,00 -    |                   | 15-         |             |
|                    |                         | 90            | 18.400,00 -    |                   | 15-         |             |
|                    |                         | 97            | 35.200,00      | 557               | 15-         |             |
|                    |                         | 152           | 26.400,00      | 861               | 15-         |             |
|                    | LUNOTTICA SPA           | 986           | 18.050,00      | 8                 | 15-         |             |
|                    |                         | 948           | 35.050,00      | 5                 | 15-         |             |
|                    |                         | 235           | 24.000,00      | 209               | 15-         |             |
|                    |                         | 207           | 17.600,00      | 309               | 15-         |             |
|                    |                         | 252           | 44.000,00      | 210               | 15-         |             |
|                    | SAVILLO SPA             | 54            | 25.450,00      | 126               | 15-         |             |
|                    |                         | 56            | 26.700,00      | 120               | 15-         |             |
|                    |                         | 866           | 8.800,00       | 847               | 15-         |             |
|                    |                         | 207           | 7.300,00       | 55                | 15-         |             |
|                    |                         | 209           | 7.300,00       | 25                | 15-         |             |
| Pesa               | LOWRCAST                | 440           | 7.300,00       | 14                | 15-         |             |
|                    | 88                      | 7.300,00 -    |                | 15-               |             |             |
|                    | ENITE VISION            | 408           | 7.300,00 -     |                   | 15-         |             |
|                    | TEODORO SPA             | 56            | 9.250,00       | 4                 | 15-         |             |
|                    | MAUX GIOIELLI           | 381           | 16.700,00      | 0                 | 15-         |             |
|                    | FAR. HAUG GmbH & Co. KG | 36            | 26.400,00      | 0                 | 15-         | 1           |
|                    | 104                     | 9.000,00      | 515            | 15-               |             |             |
|                    | 140                     | 25.700,00     | 62             | 15-               |             |             |
|                    | CARRERA OPTYL           | 108           | 26.400,00      | 26                | 15-         |             |
|                    | SAVILLO EYEWEL...       | 159           | 16.300,00      | 62                | 15-         |             |
| ANTONUCCI GEA...   | 315                     | 18.750,00     | 34             | 15-               |             |             |
| AMERICAN BEW...    | 298                     | 25.700,00     | 67             | 15-               |             |             |
| AMERICAN BYE...    | 202                     | 7.300,00 -    |                | 15-               | 38          |             |
| FRETTA SPA         | 73                      | 24.600,00     | 110            | 15-               |             |             |
| GIBETALINS DO O... | 265                     | 9.400,00      | 374            | 15-               |             |             |
| RIGIOTRE MICHELE   | 42                      | 9.250,00      | 602            | 15-               |             |             |
| Pesa               | LUNOTTICA SPA           | 15            | 17.600,00 -    |                   | 15-         | 0           |
|                    |                         | 27            | 8.800,00 -     |                   | 15-         | 4           |





principale | analisi redemption | analisi competitors | analisi offerte attive | **analisi forecast** | grafici | grafici a bolle

### Selezioni correnti

DataOfferta > (>=2010-01-01 and <=2010-05-31 or >=2009-01-01 and <=2009-05-31)

ProbabilitàOff > 0,75

AnnoForecast > 2010

risorsa

---

Agente >

Cliente >

CompetitorPrinci... >

FamigliaProdotto >

NumeroOfferta >

MeseOfferta >

ProbabilitàOfferta > **0,75**

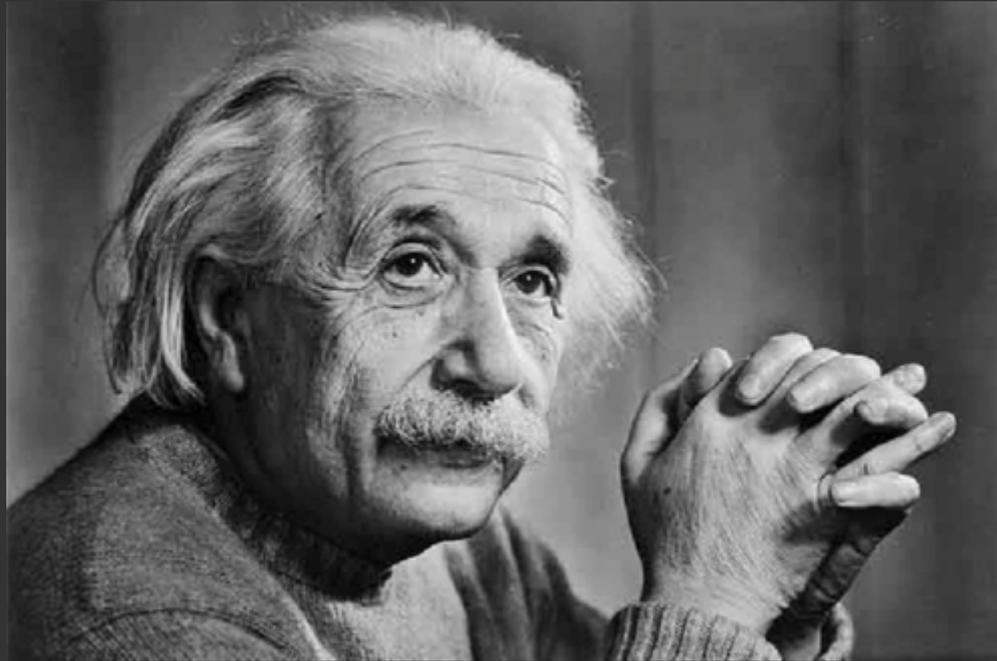
Stato > Attiva

### Analisi Forecast

| Mese          | Valore Offerte      | Valore Fattur...    | Valore Portaf...    | Valore Budget        |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| 1             | 0,00                | 704.888,60          | 0,00                | 1.577.618,83         |
| 2             | 30.423,71           | 848.008,23          | 0,00                | 2.053.239,70         |
| 3             | 322.842,60          | 1.708.512,12        | 0,00                | 2.763.030,90         |
| 4             | 311.702,76          | 1.654.493,48        | 0,00                | 3.433.219,42         |
| 5             | 480.116,33          | 0,00                | 2.506.320,03        | 3.833.631,78         |
| 6             | 161.002,25          | 0,00                | 2.687.197,10        | 3.537.247,16         |
| 7             | 184.714,86          | 0,00                | 0,00                | 5.042.448,73         |
| 8             | 13.329,80           | 0,00                | 0,00                | 1.414.164,33         |
| 9             | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 3.026.270,07         |
| 10            | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 2.812.051,98         |
| 11            | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 2.034.474,41         |
| 12            | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 2.154.403,06         |
| <b>Totale</b> | <b>1.474.132,31</b> | <b>4.916.302,43</b> | <b>5.193.507,13</b> | <b>34.141.800,36</b> |

### Analisi forecast

Legend: Valore Budget (Yellow line), Valore Offerta (Green bars), Valore Portafoglio (Red bars), Valore Fatturato (Blue bars)



*I computer sono incredibilmente veloci, accurati e stupidi*

*Gli uomini sono incredibilmente lenti, inaccurati e intelligenti*

*L'insieme dei due costituisce una forza incalcolabile*

*Albert Einstein*

Grazie per l'attenzione