

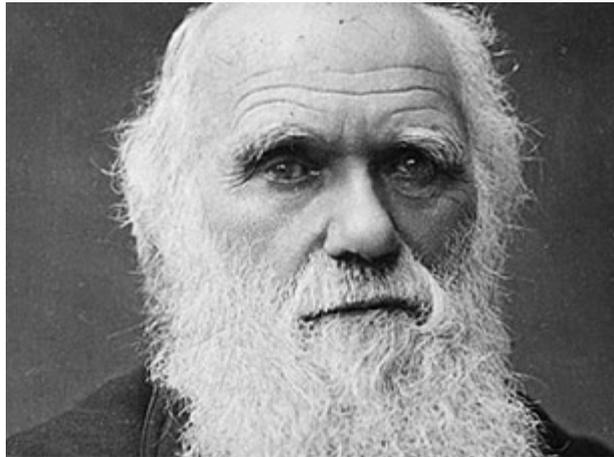


Il Controllo Strategico per misurare le performance e la creazione del valore

A cura di
Francesco Lagonigro
Tel +39 348 6611057
Mail lagonigro@strategiaecontrollo.it

*“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

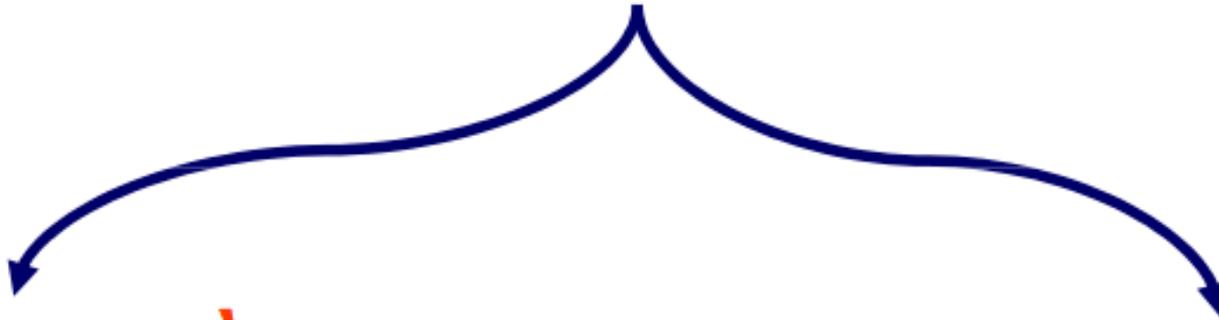


Ma non ci si può neanche limitare ad altri risultati non eco – fin
(Key Performance Indicator)

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



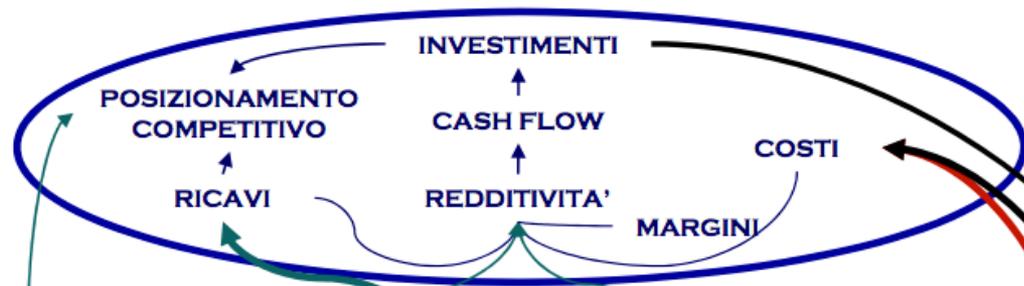
**AL CENTRO DELLA BSC
C'È LA STRATEGIA AZIENDALE:**

➤ ***MISSIONE AZIENDALE***

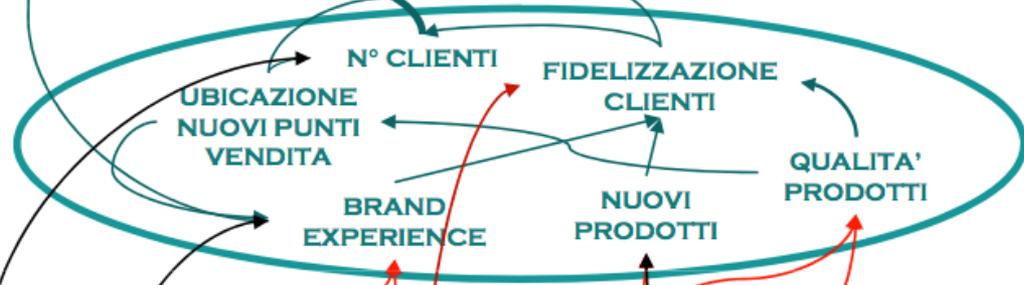
➤ ***OBIETTIVI STRATEGICI PER PERSEGUIRE LA MISSIONE AZIENDALE***



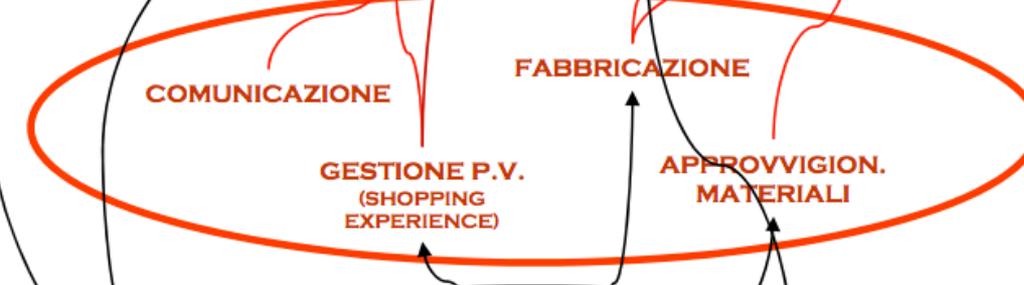
RISULTATI ECO-FIN



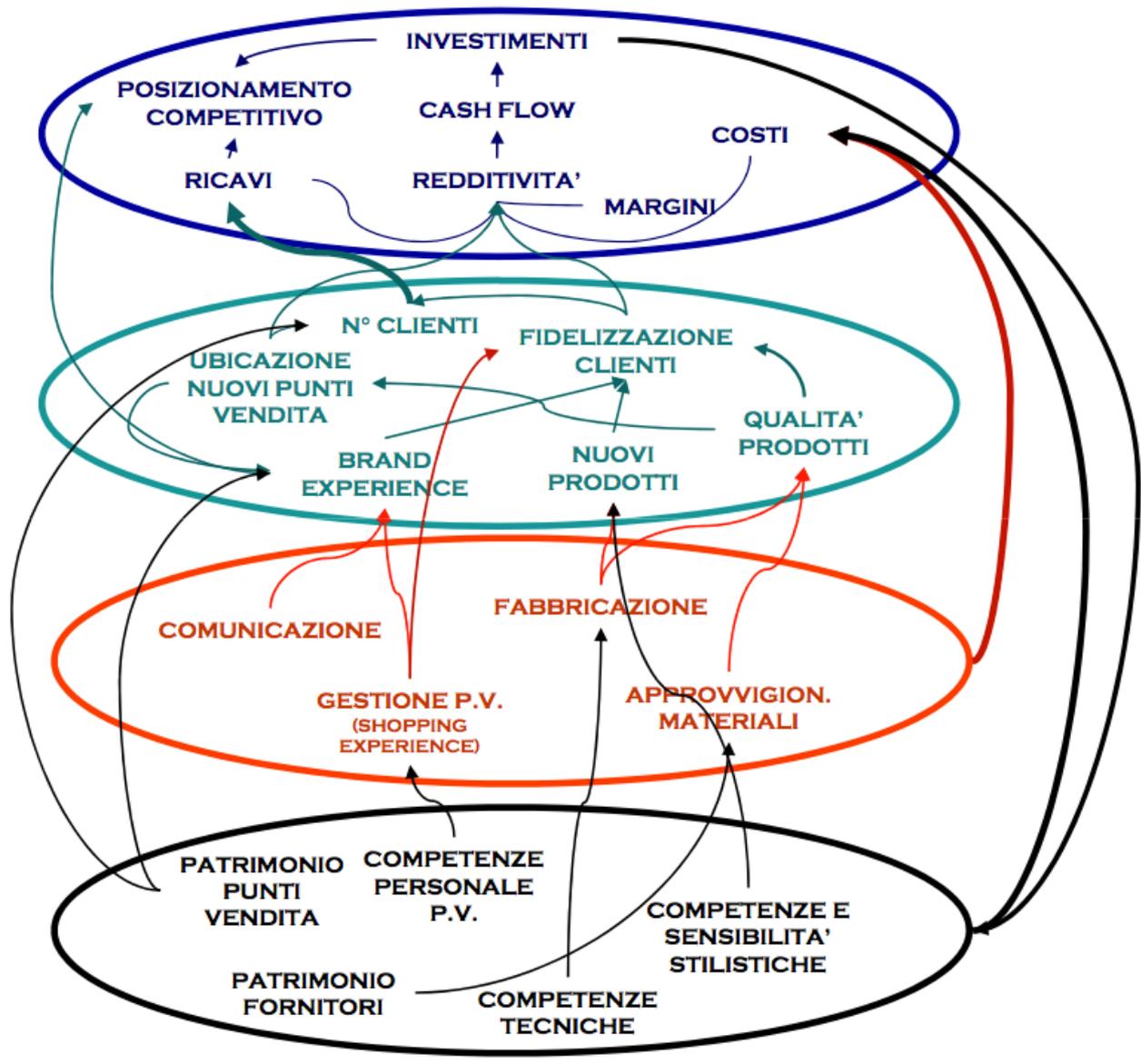
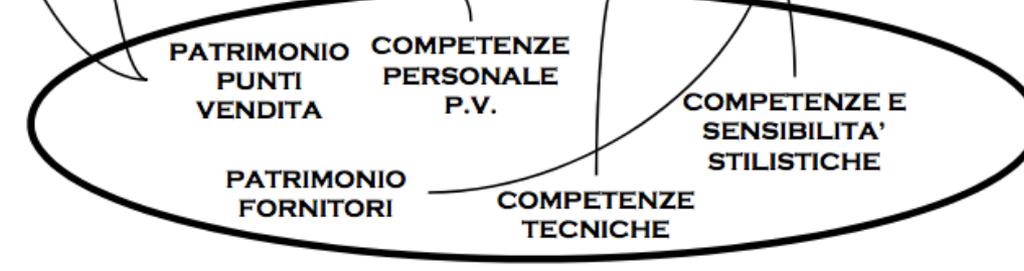
CLIENTE



PROCESSI GESTIONALI

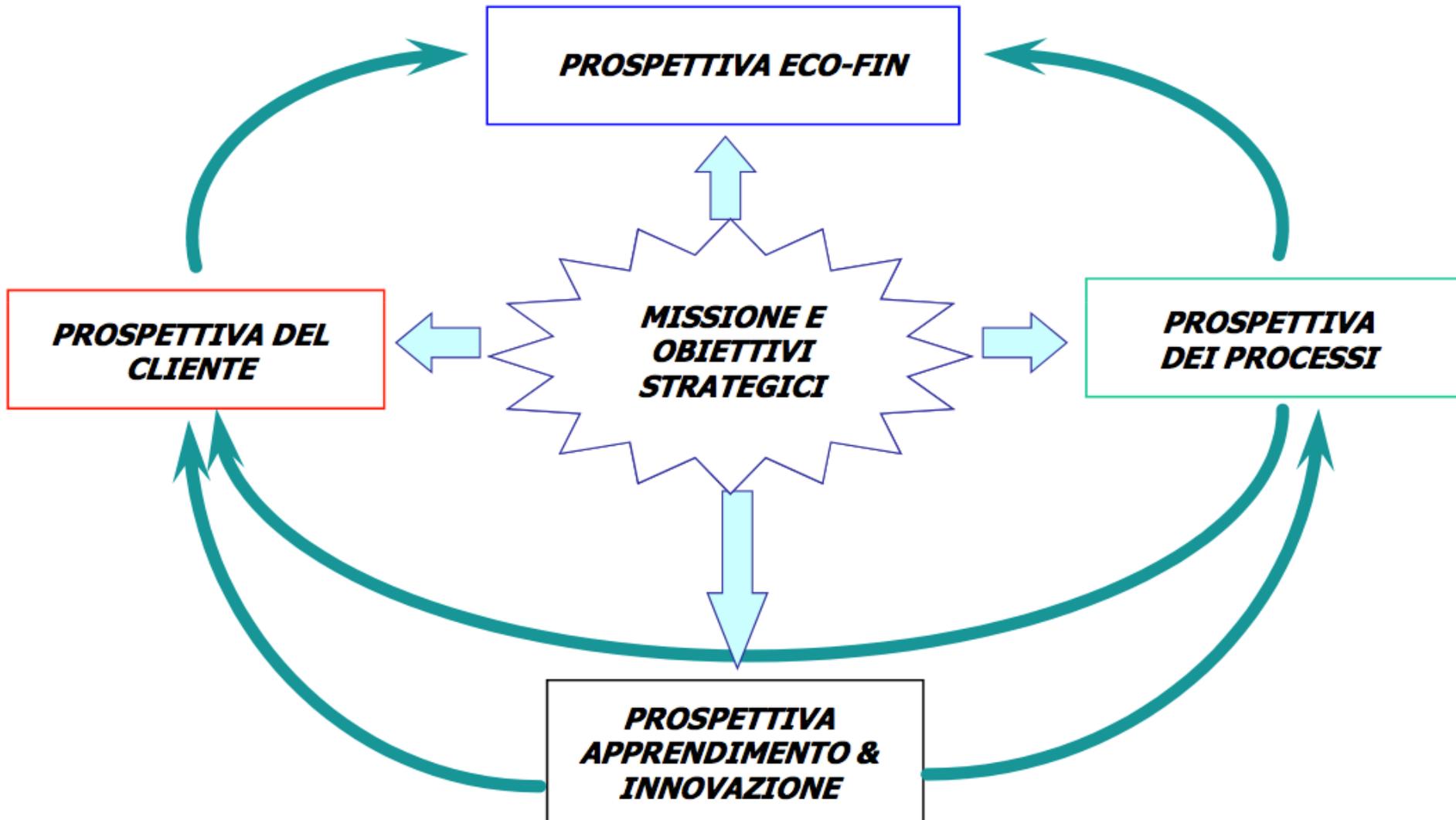


PATRIMONI INTANGIBILI (INTANGIBLE ASSET)

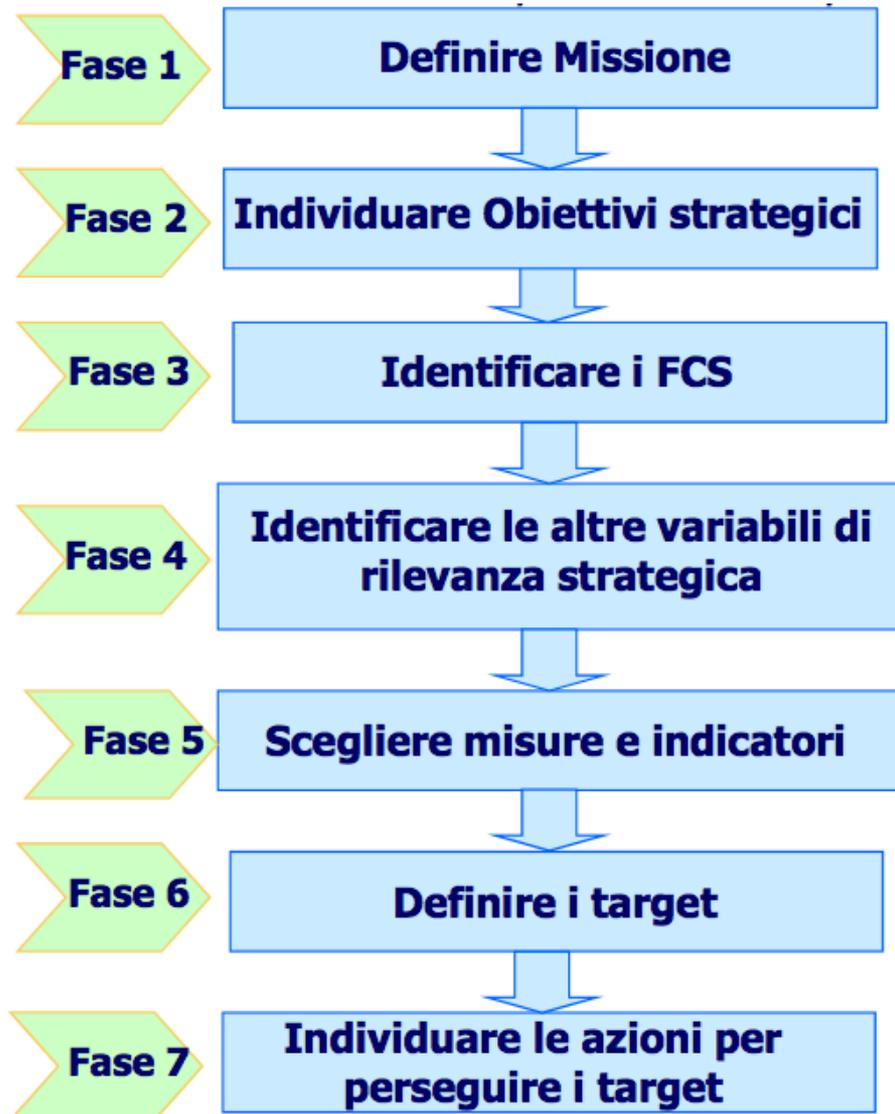




**E PER LA SUA ATTUAZIONE VENGONO INDICATE
QUATTRO PROSPETTIVE**



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



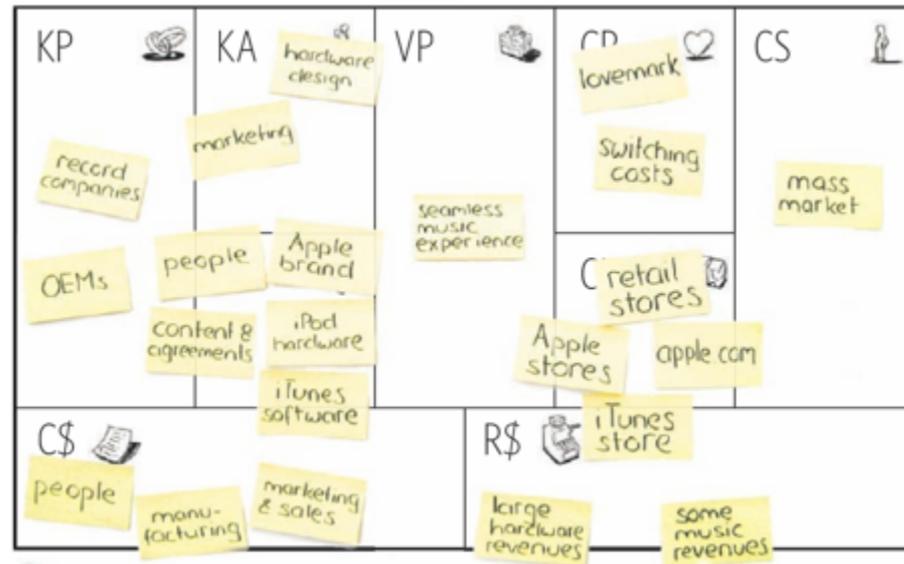
- 1. Scarso impegno del management con un'elevata seniority**
- 2. Numero di individui coinvolti ridotto**
- 3. Mantenere la BSC solo per il vertice**
- 4. Processo di sviluppo troppo lungo**
- 5. Trattare la BSC come un progetto da sistema informatico**
- 6. Affidarsi a persone (interne o esterne) non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

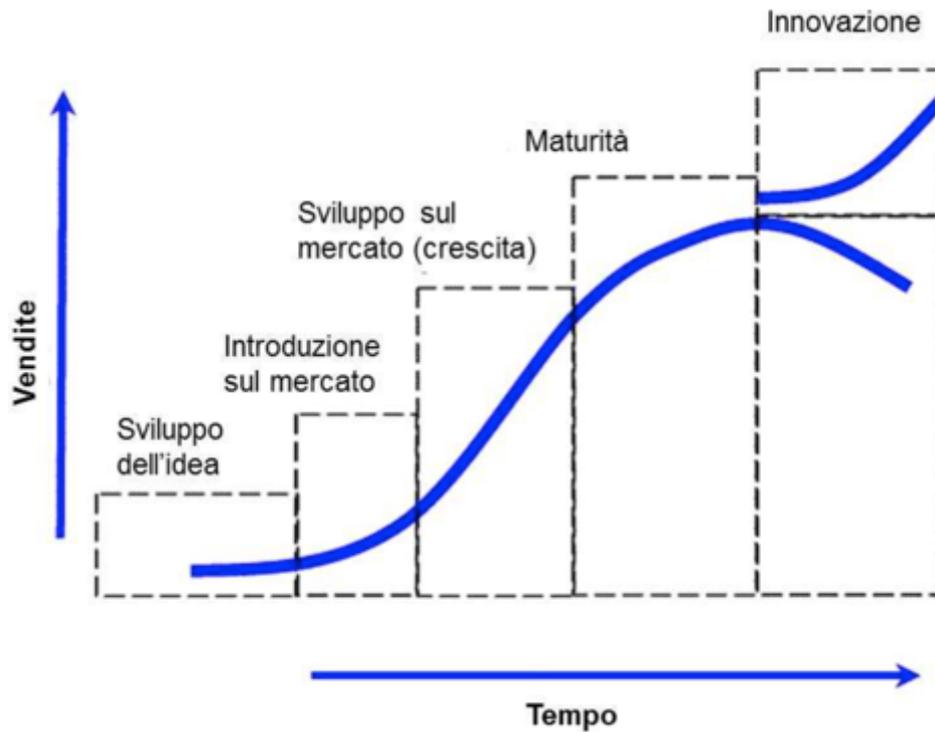


**E come
creiamo
Valore...**



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

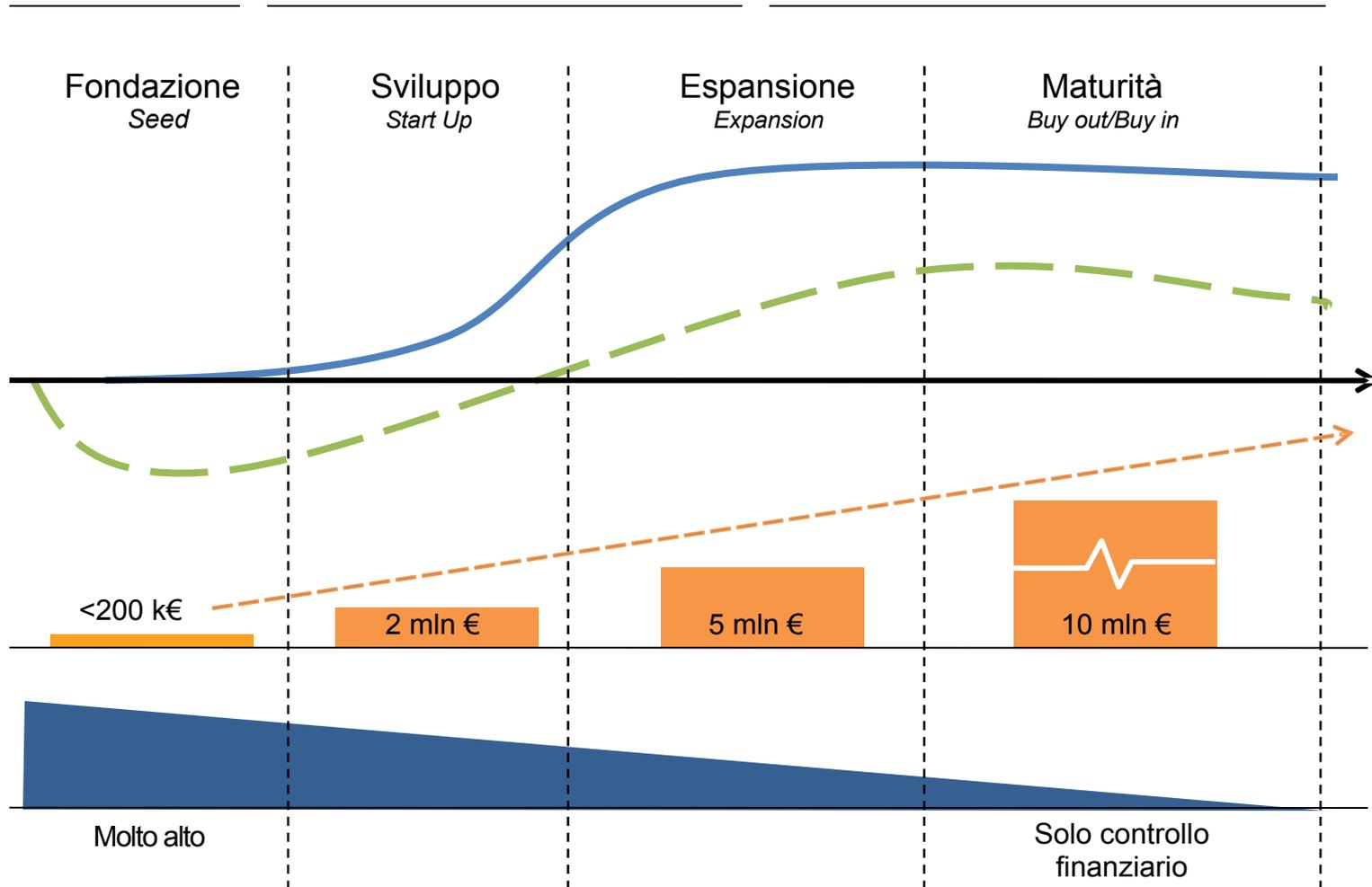
Maturità
Buy out/Buy in

Vendite

Cassa

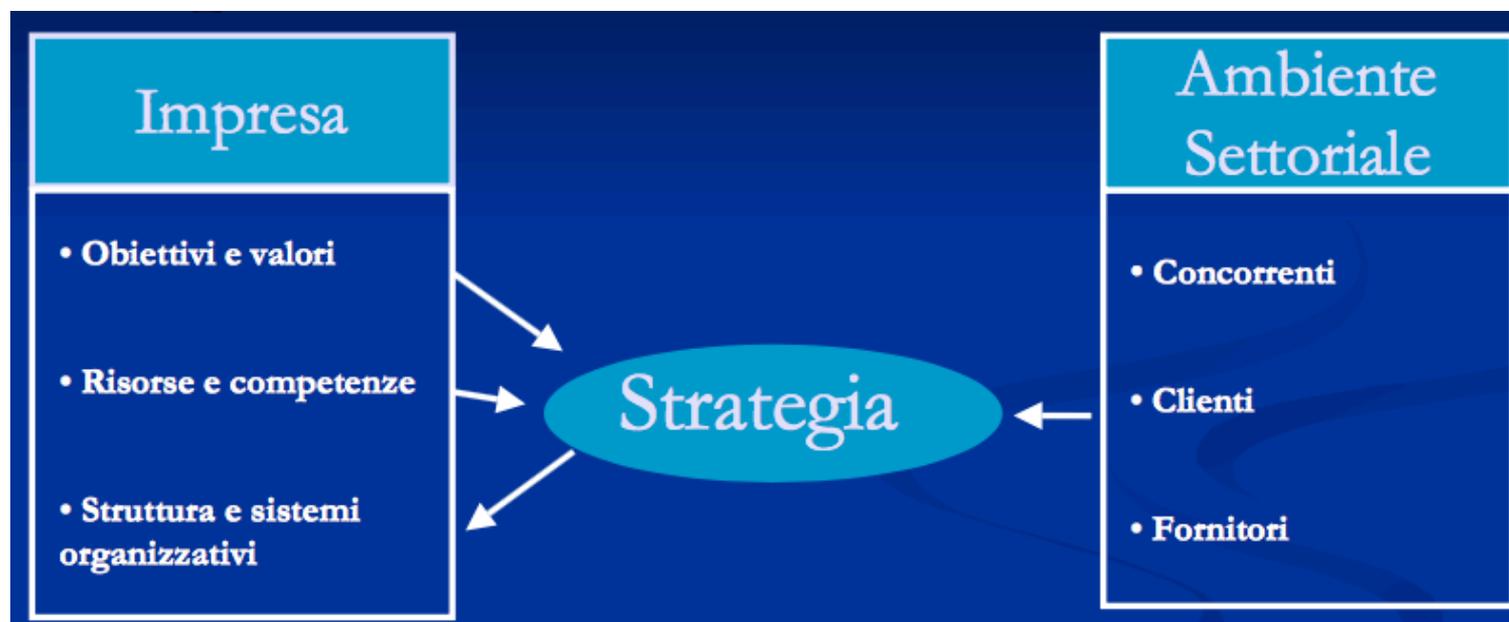
Investimenti
(Equity)

Supporto
Manageriale

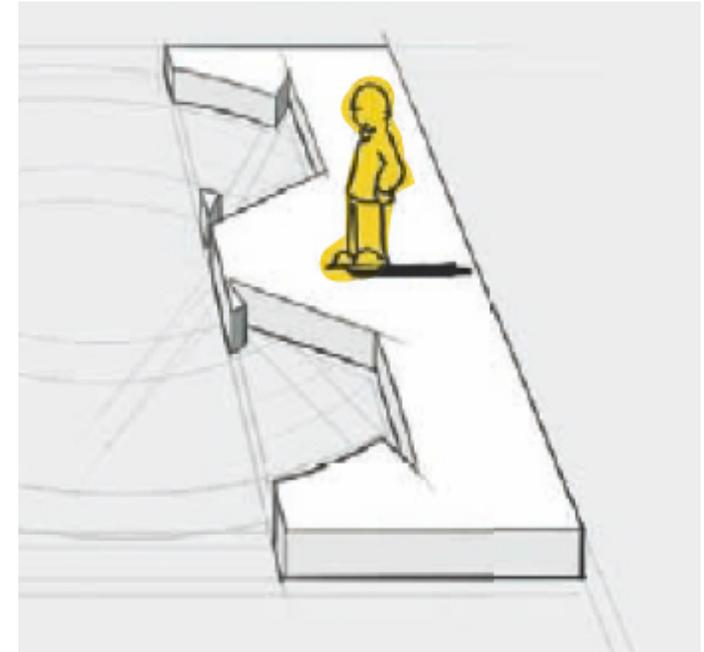


La **Strategia** è un insieme coerente di obiettivi (mission) e politiche funzionali (linee guida, tattiche, ...) che nel loro complesso definiscono la posizione dell'organizzazione sul mercato.

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

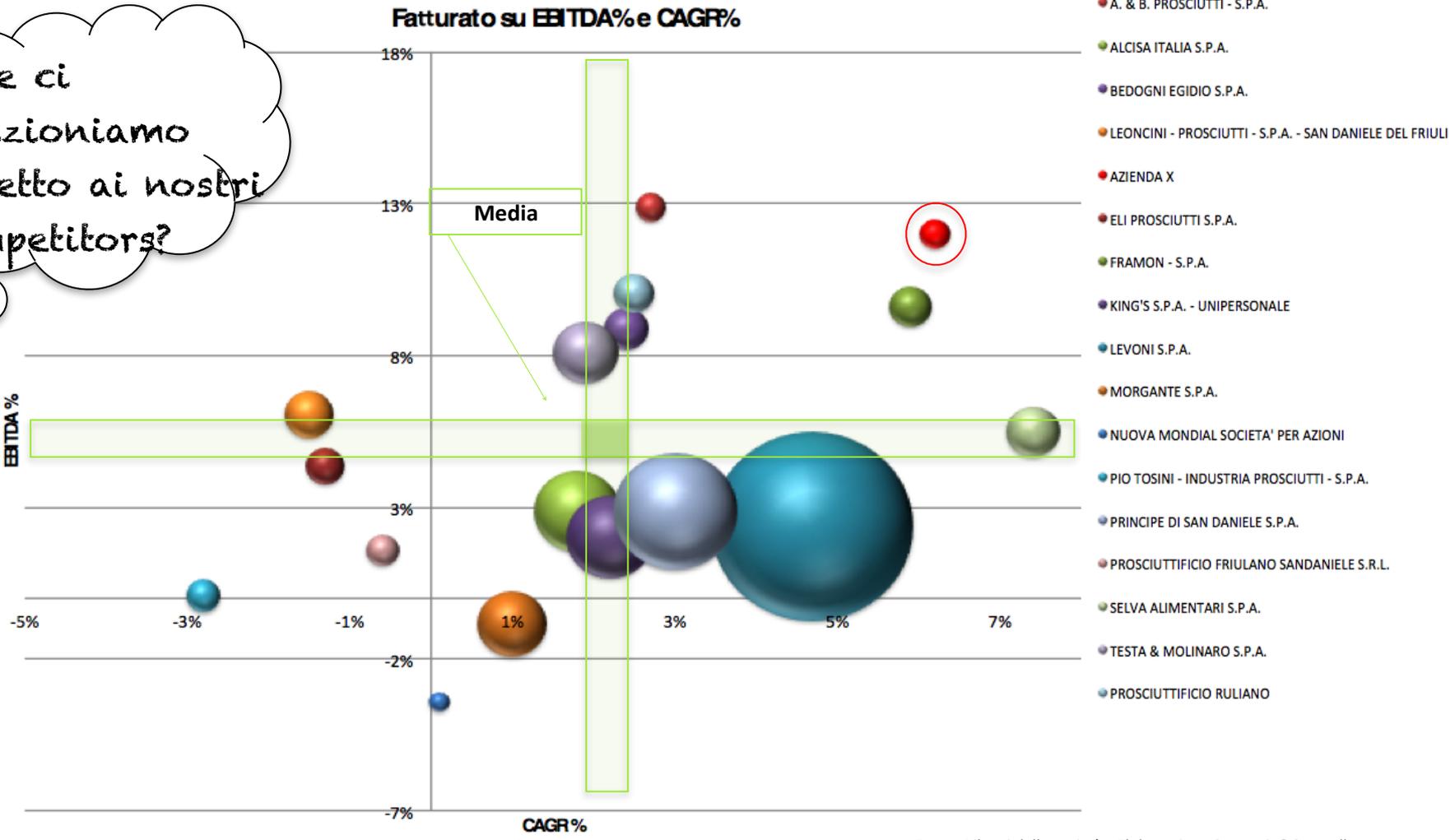
Segmented

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?

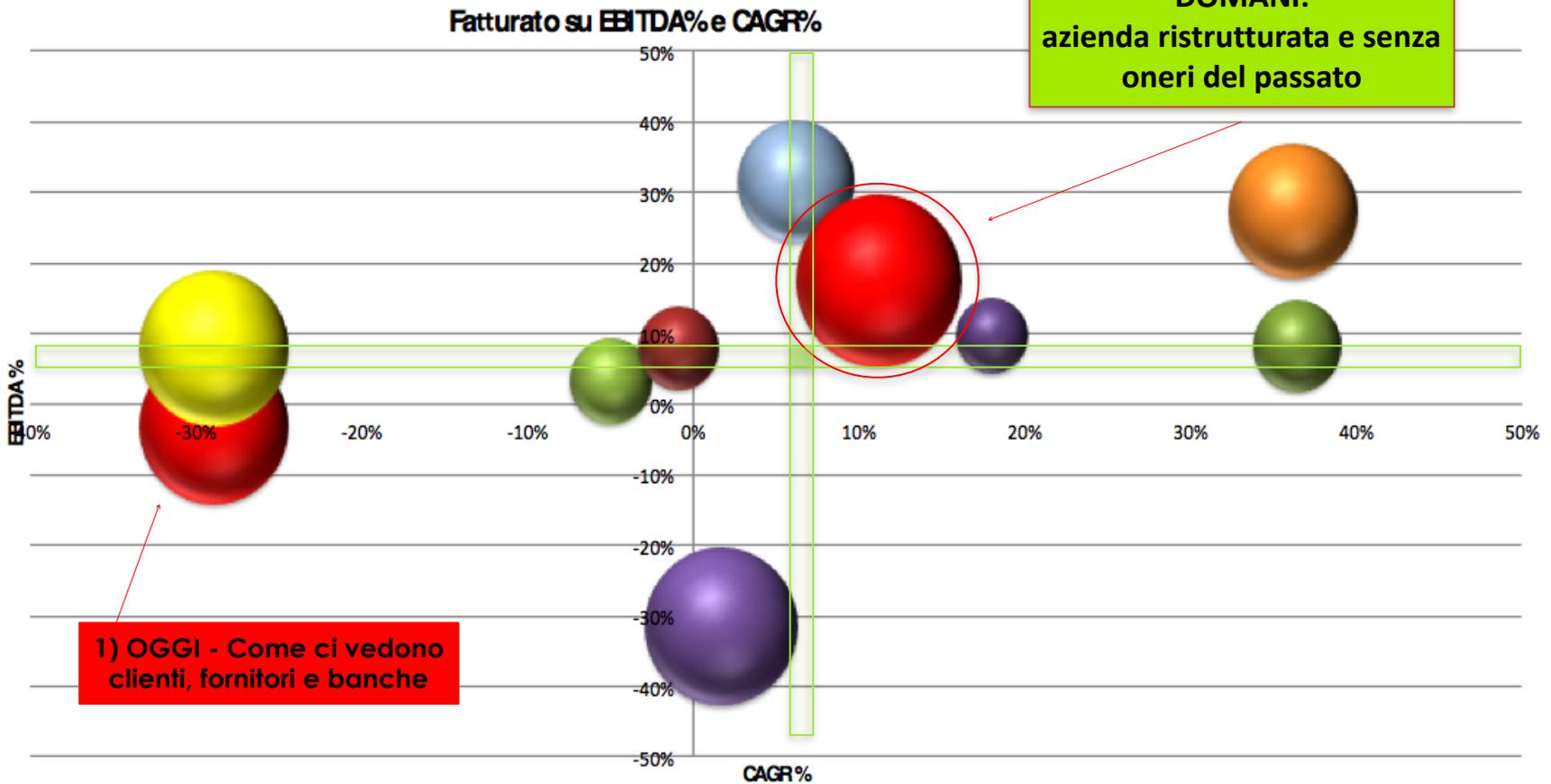


Fonte: Bilanci delle società - Elaborazione Strategia&Controllo



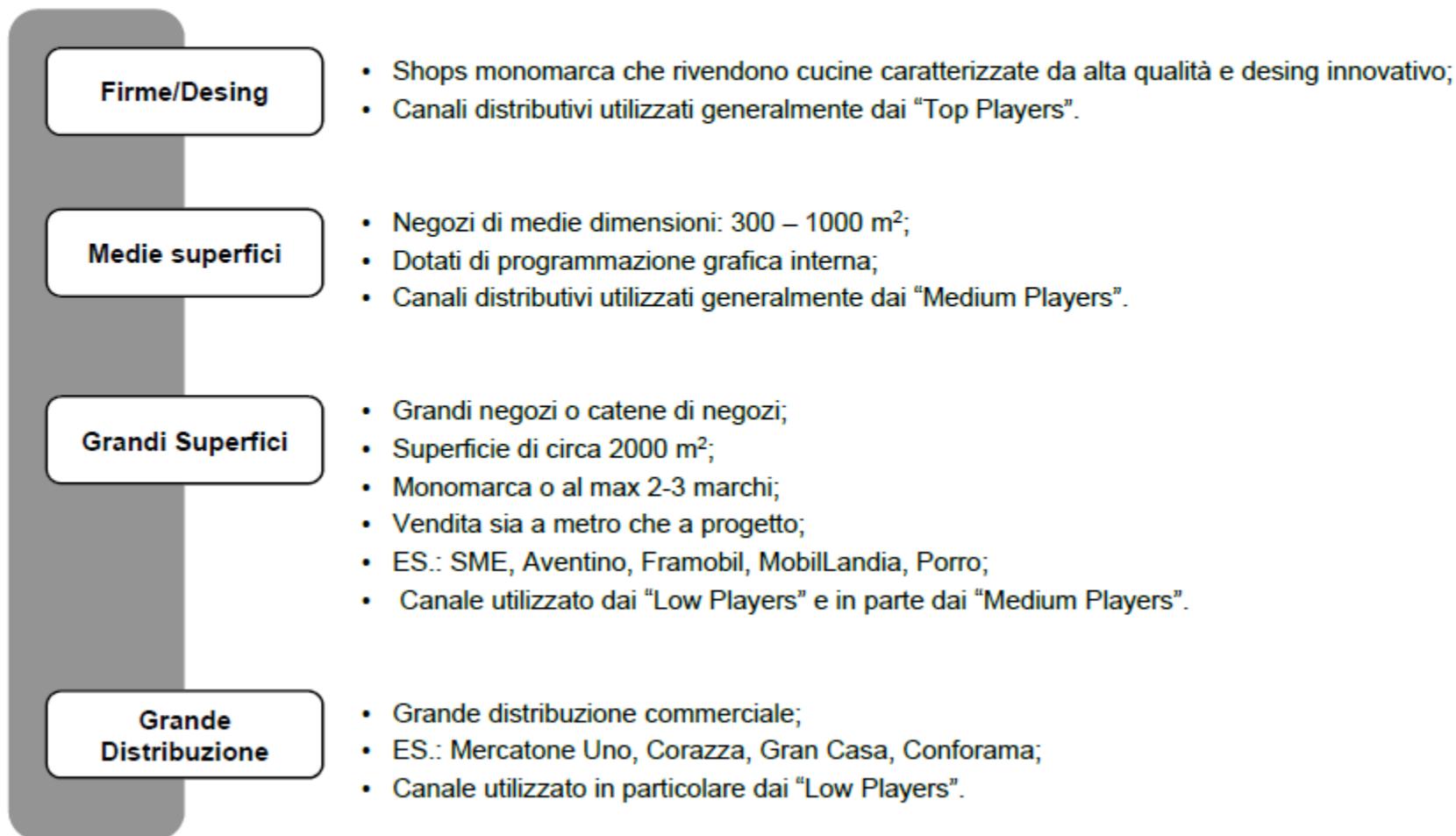
Come potremmo essere domani rispetto ai nostri competitors?

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



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

- I canali distributivi -



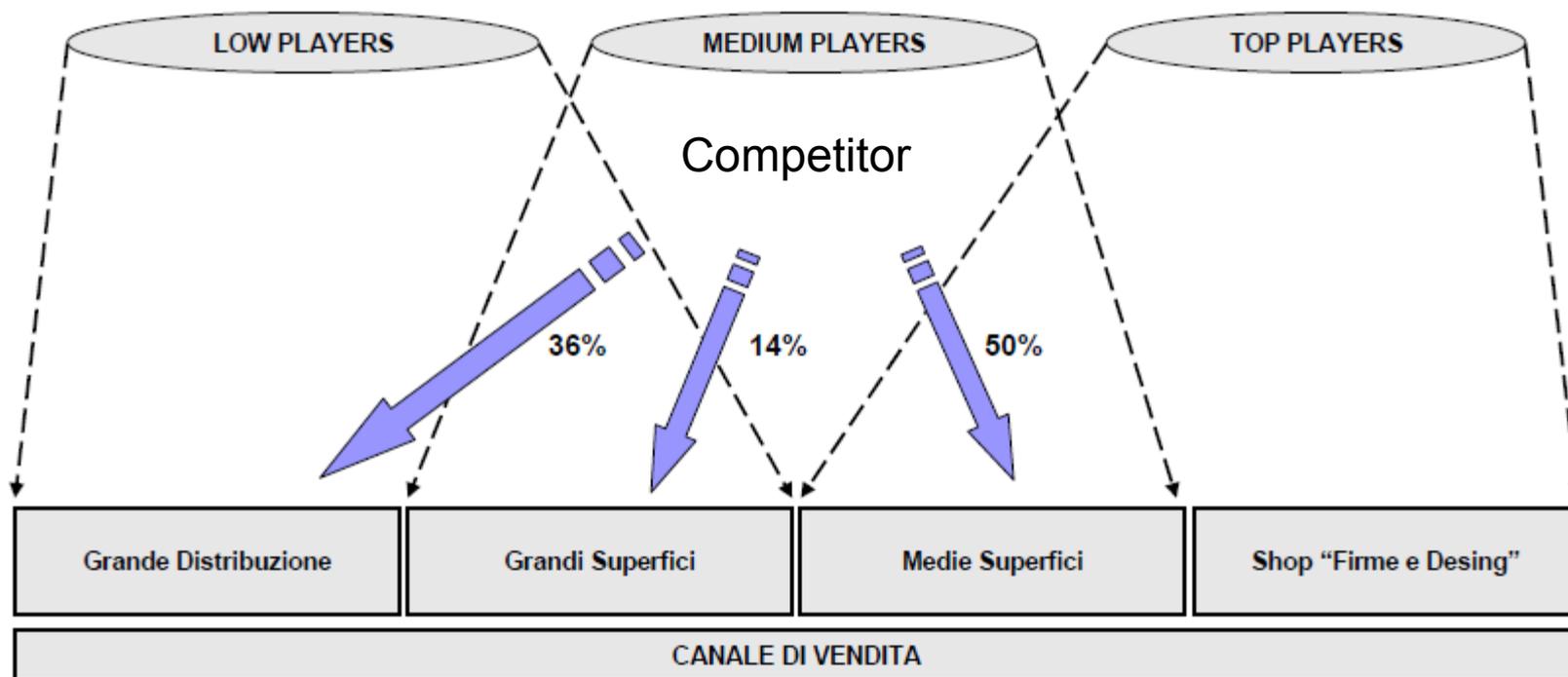


Esempio di Analisi Canali di distribuzione

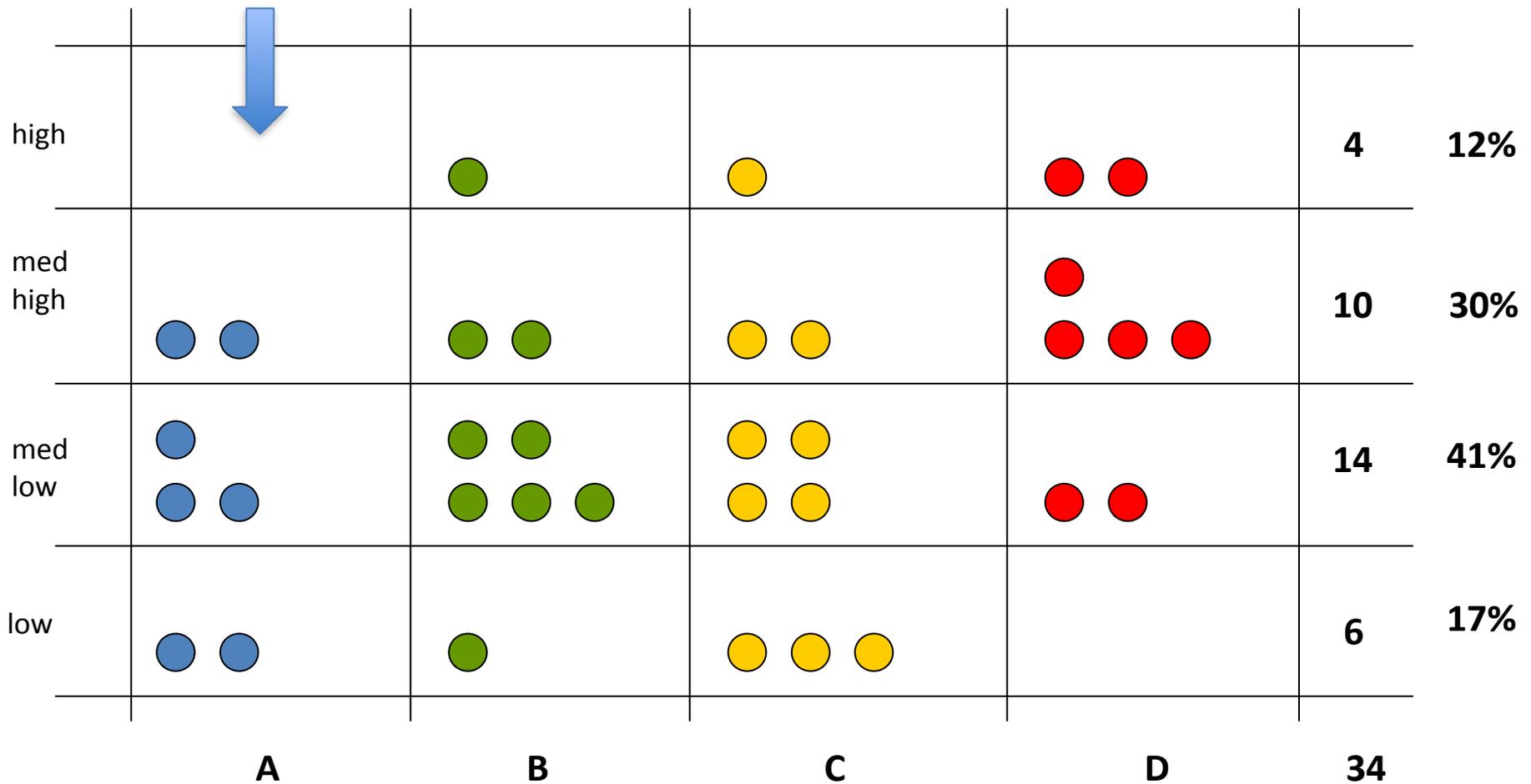
L'ambiguità nel riconoscimento dell'azienda deriva probabilmente dall'uso di canali distributivi non pienamente coerenti con i meccanismi di posizionamento di mercato.

- I canali distributivi -

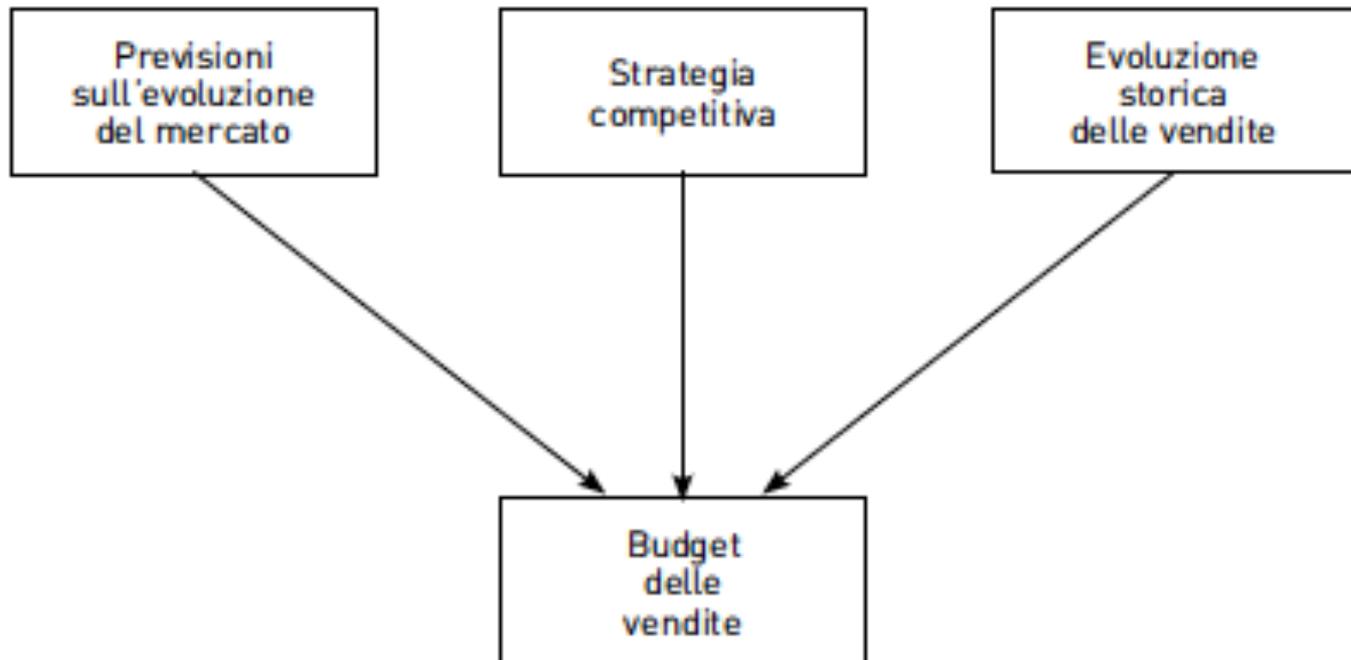
Attenzione ad operare in modo coerente nei canali di distribuzione appropriati per il proprio posizionamento

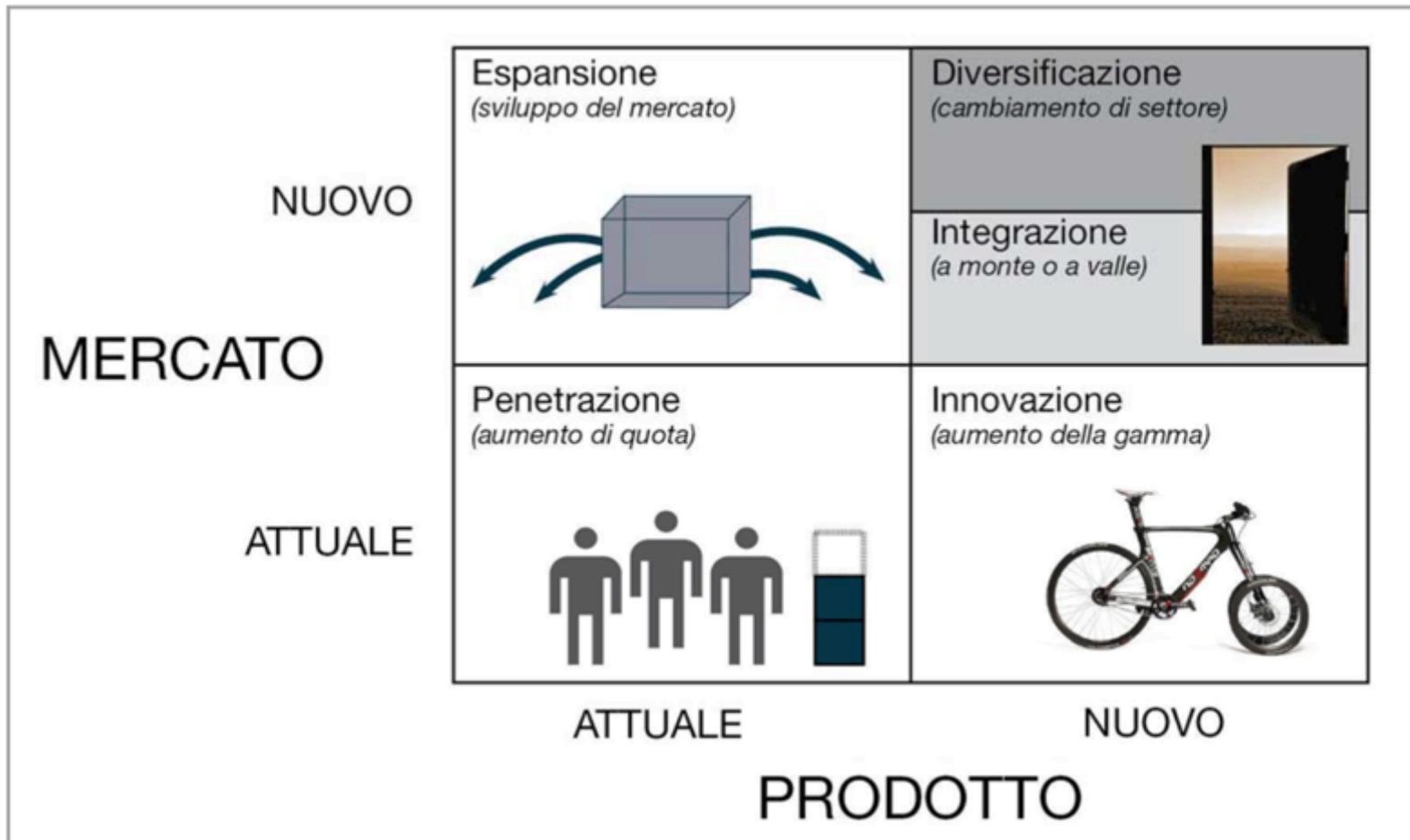


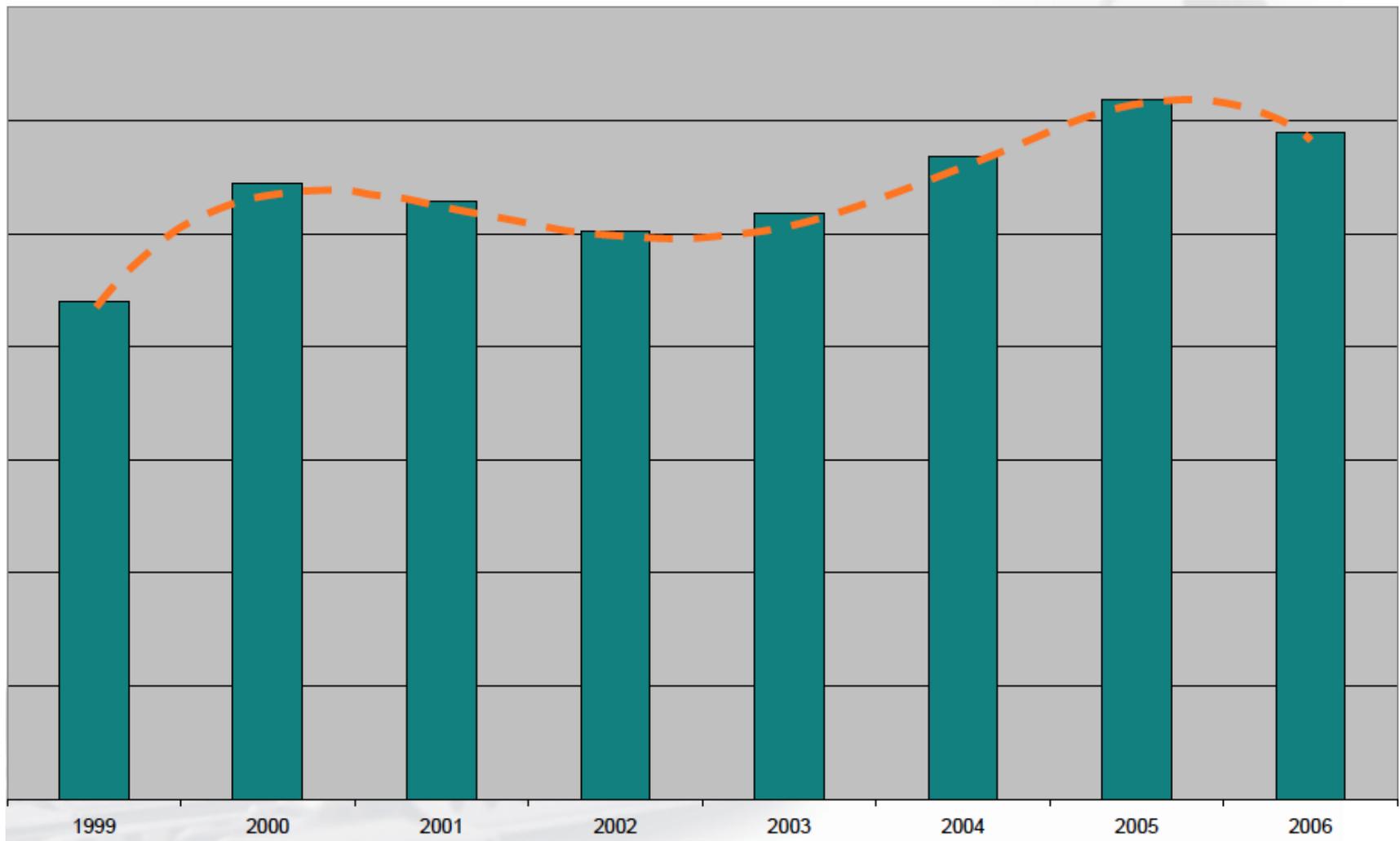
L'ANALISI DELLA GAMMA PRODOTTI DEI CONCORRENTI:
Analisi modelli per fascia di prezzo/caratteristiche tecniche

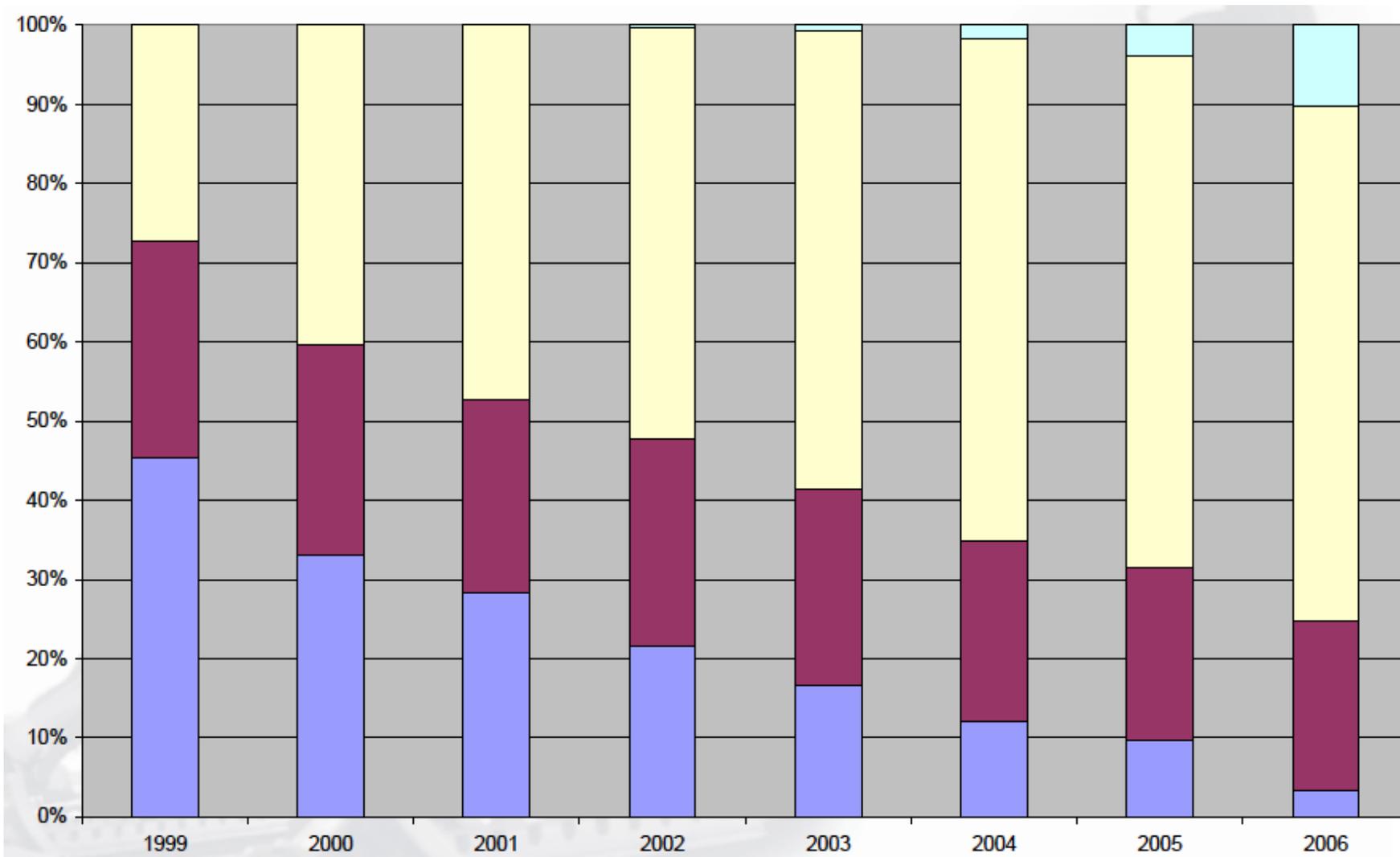


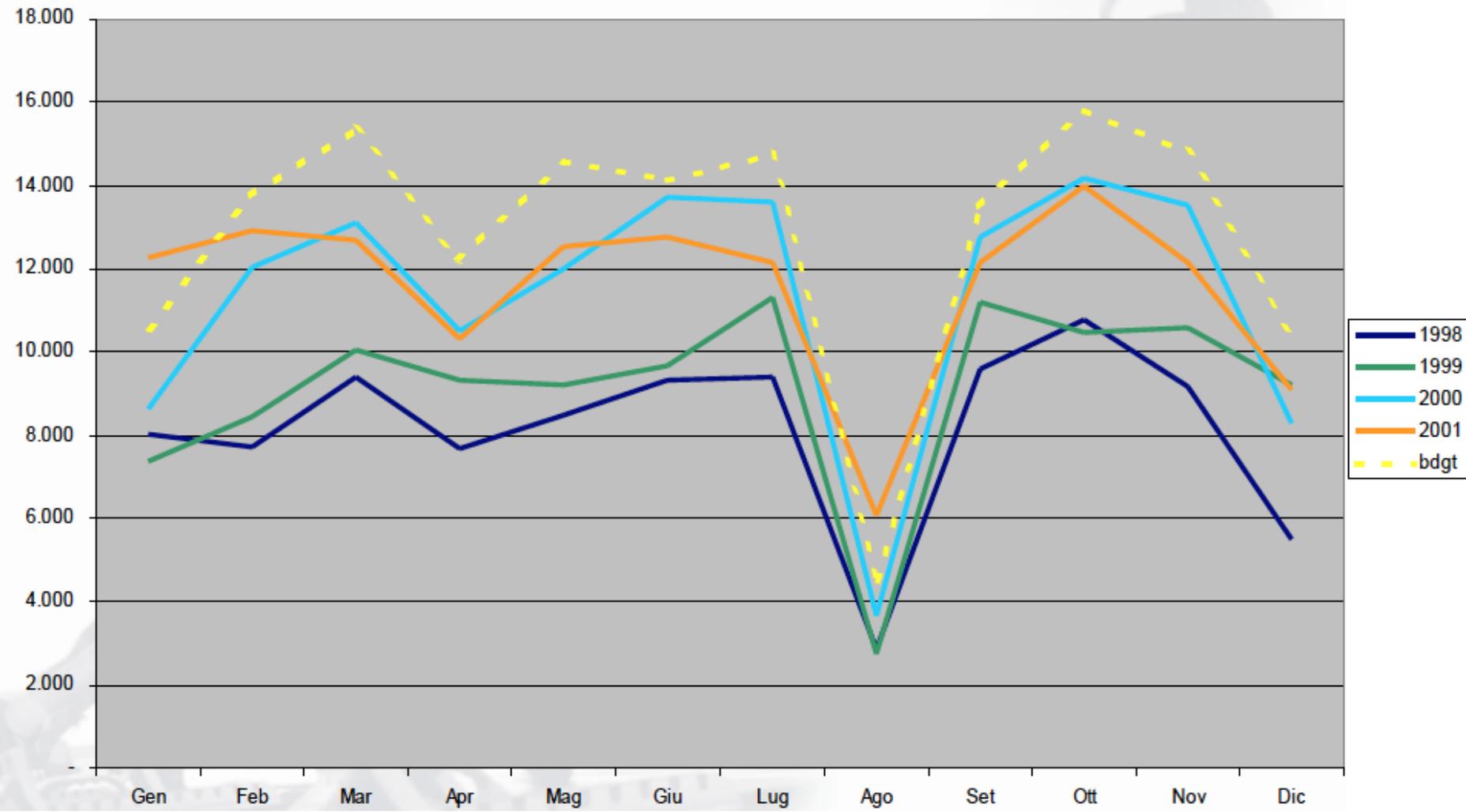
Un budget delle vendite valido è in grado almeno potenzialmente di trasferire la sua efficacia ai successivi budget, che acquistano per chi li elabora un'importanza e una credibilità operativa.



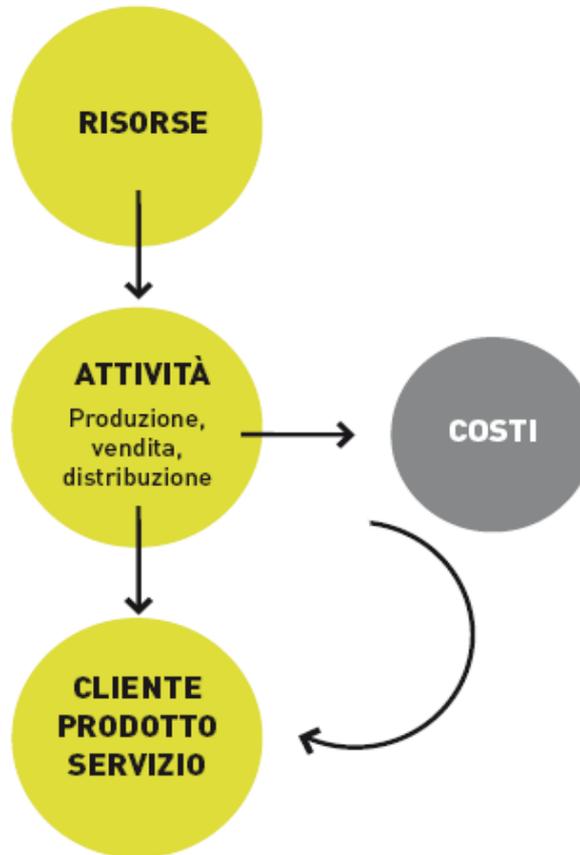






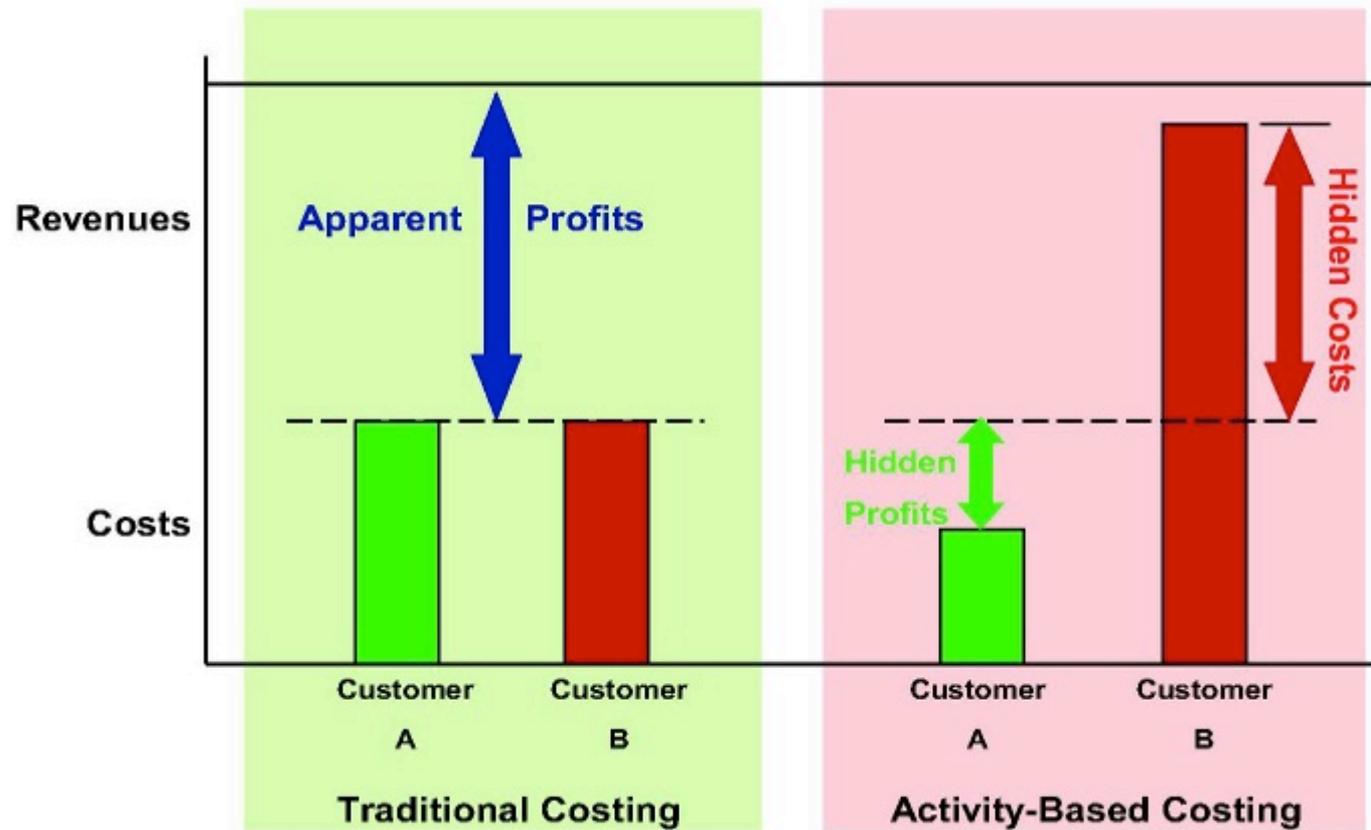


Activity Based Costing



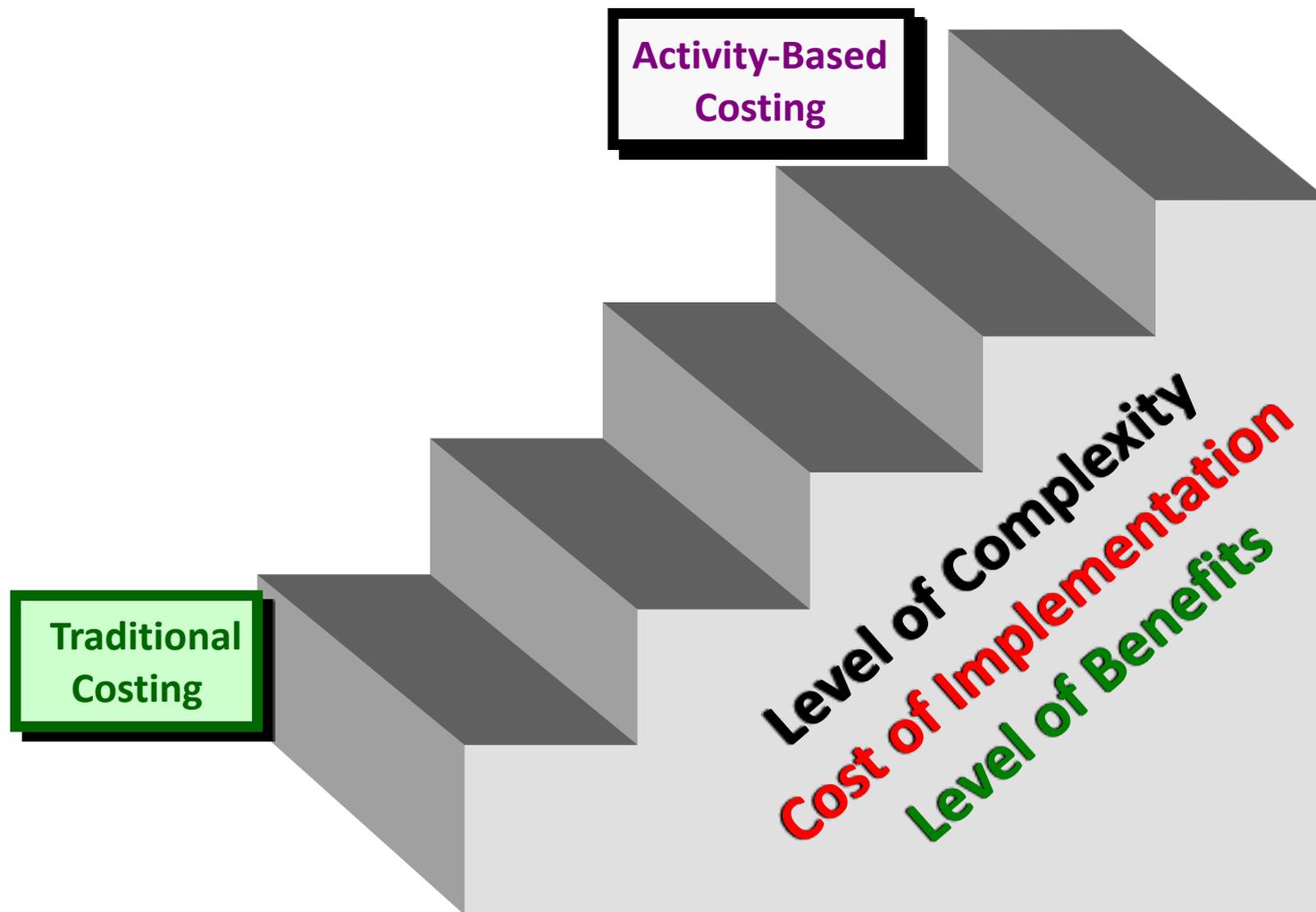
Activity Based Costing

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





ABC a confronto coi sistemi di costing tradizionali





La distinta base Activity based

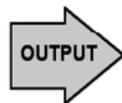
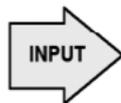
Crema detergente da 1000 ml							
lotto di produzione n. 23/96 confezioni n.200 data 18/02/1996 ore 15:40							
Seq	C di C	Cod .Att	Descrizione attività	Activity Driver	Costo unitario per A.D.	Coeff di utilizzo	Costo attività per lotto
1	acquisti	2.01	negoziazione con fornitori	num. ordini	158.000	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 Equival.	AD		CARICO DI LAVORO			EFFICIENZA
		N. ordini		Pro-capite	Per testa e per giorno 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	TOTALI COSTI = 855.600 €
2	Processo sviluppo nuovi prodotti	TOTALI COSTI = 436.900 €



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
Ricavi di vendita	3.133	4.003	2.682	4.400	6.500	8.000	10.000
<i>Di cui Frame</i>					1.500	2.500	3.500
Altri ricavi di vendita	55	44	12	16	46	56	70
Valore della Produzione	3.188	4.048	2.694	4.416	6.546	8.056	10.070
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				(558)	(902)	(1.016)	(1.081)
Costo per godimento b. di terzi	(86)	(33)	(58)	(77)	(79)	(81)	(113)
Altri costi operativi	(45)	(29)	(52)	(65)	(67)	(68)	(70)
Valore aggiunto	1.255	1.827	1.145	1.899	2.814	3.587	4.676
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				(1.204)	(1.689)	(1.810)	(2.032)
<i>Incidenza % sui ricavi di vendita</i>	-33,8%	-32,1%	-31,7%	-27,4%	-19,0%	-15,8%	-13,0%
Ebitda	196	541	295	695	1.125	1.777	2.645
<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)
Ebit	87	400	295	548	958	1.597	2.453
<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)	-	-	-
Ebt	104	386	294	535	943	1.583	2.439
Imposte	(39)	(156)	0	(216)	(363)	(568)	(846)
Risultato d'esercizio	65	230	294	320	581	1.015	1.593
Check	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.



(€/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	-	-	-	-	-
Totale immobilizzazioni	806	851	953	806	739	659	567
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)
Capitale Circolante Operativo	368	788	190	803	1.497	1.877	2.399
Altri crediti	141	60	114	36	53	65	81
Altri debiti	(306)	(421)	(72)	(213)	(256)	(287)	(327)
Capitale Circolante Netto	203	427	232	626	1.295	1.655	2.152
Fondo rischi e oneri	0	(1)	-	-	-	-	-
Fondo TFR	(330)	(380)	(332)	(448)	(518)	(589)	(662)
Totale fondi	(330)	(380)	(332)	(448)	(518)	(589)	(662)
CAPITALE INVESTITO NETTO	679	897	853	984	1.516	1.725	2.057
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
Patrimonio Netto	600	837	1.132	1.157	1.738	2.753	4.346
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	-	-	-	-	-	-	-
Posizione Finanziaria Netta	79	60	(279)	(173)	(222)	(1.028)	(2.289)
FONTI FINANZIARIE	679	897	853	984	1.516	1.725	2.057
Check	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.



(€/000)	2012	2013	2014E	2015E	2016E	2017E
Ebit	87	400	548	958	1.597	2.453
+ ammortamenti	109	141	147	167	179	192
Ebitda	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
Flusso di cassa corrente	532	368	563	525	1.489	2.221
+/- investimenti/disinvestimenti netti	(288)	(186)	(102)	(100)	(100)	(100)
Flusso di cassa operativo	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)
Flusso di cassa a serv. ML	222	20	233	48	806	1.261
Ripagamento ML	-	-	(39)	(39)	(40)	(41)
Totale flusso di cassa	222	20	195	9	766	1.220
PFN (cassa)	301	79	60	(174)	(222)	(1.028)
+/- flusso di cassa	222	20	233	48	806	1.261
PFN (cassa)	79	60	(174)	(222)	(1.028)	(2.289)
Check	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.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 circolante netto commerciale	€ 235,00
--	-----------------

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 circolante netto commerciale	€ 470,00
---	-----------------



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)
		140

Numeratori calcolati
come media dei
valori in stock

Ciclo di conversione della liquidità





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
Flussi di cassa A	-30.000	8.000	9.000	18.000	40.000
Flussi di cassa 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



- 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**

VARIABILI	INDICATORE	TARGET	AZIONI

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.

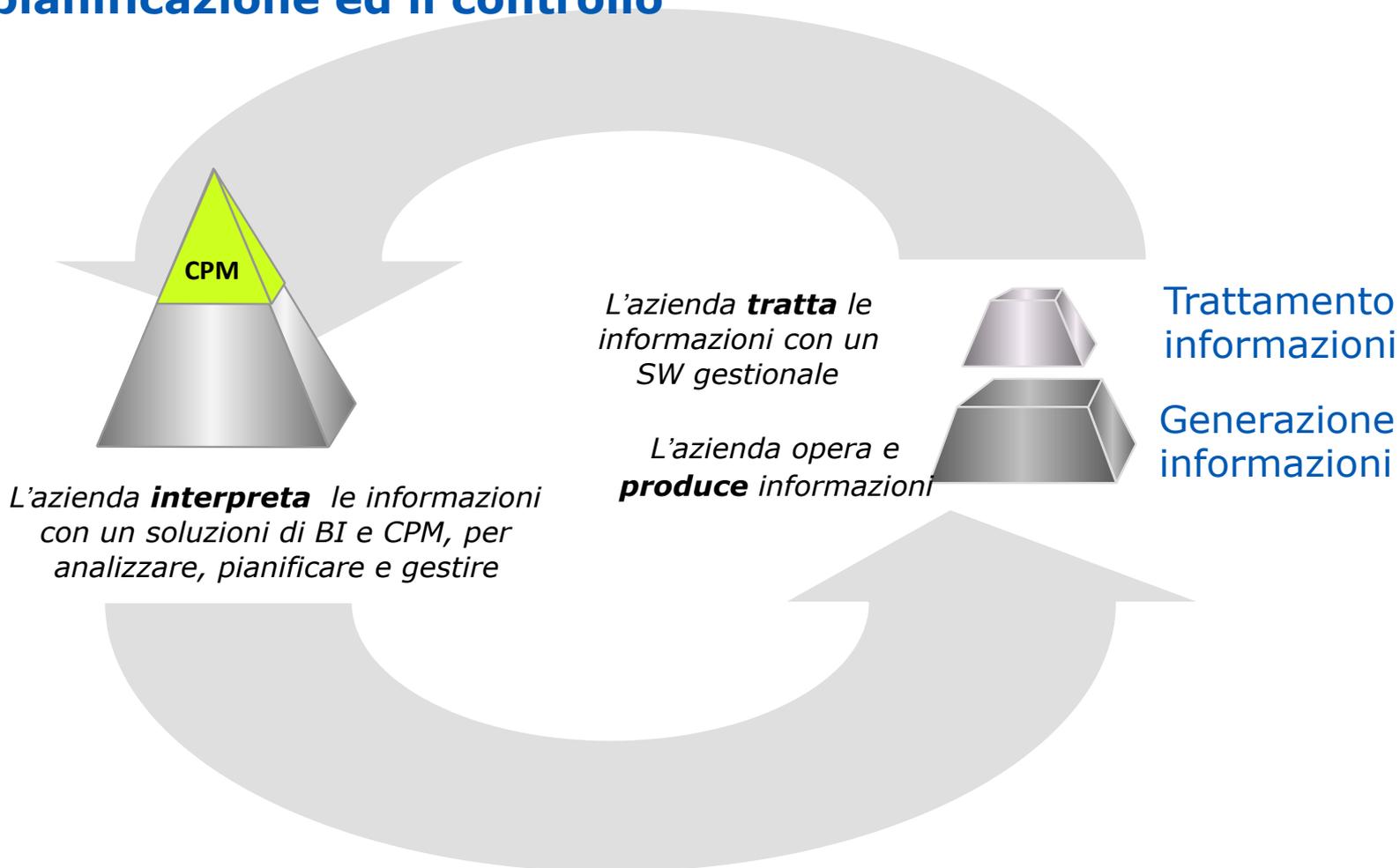
Sono, per esempio, il singolo record del cliente Rossi che ha acquistato una lavatrice al prezzo di 300 Euro.

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

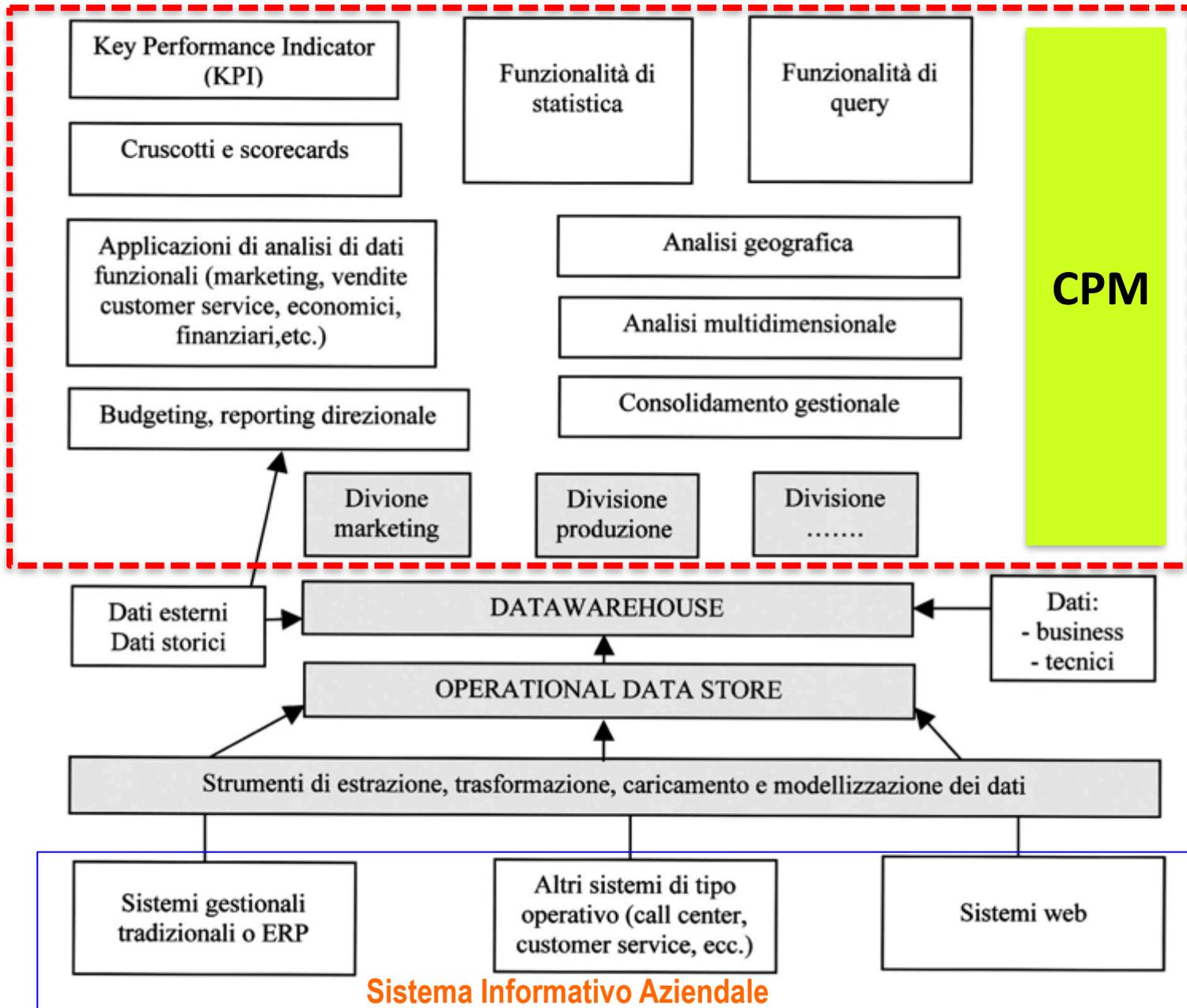
Ad esempio, potrebbe essere la lista dei prodotti acquistati nell'ultimo anno dal cliente Rossi, il numero di lavatrici vendute nell'ultimo anno, e così' via.



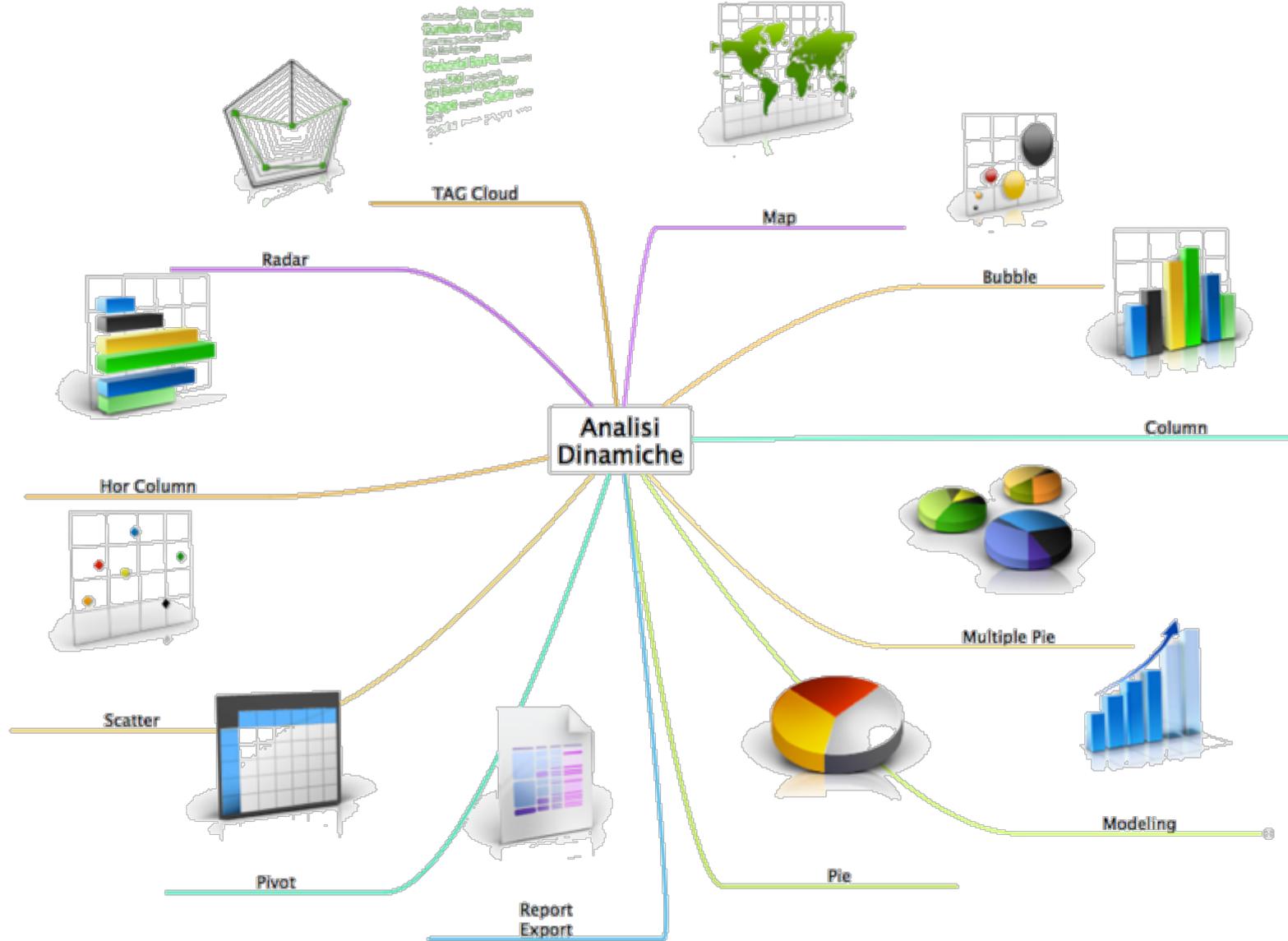
Interpretazione delle Informazioni per migliorare la pianificazione ed il controllo



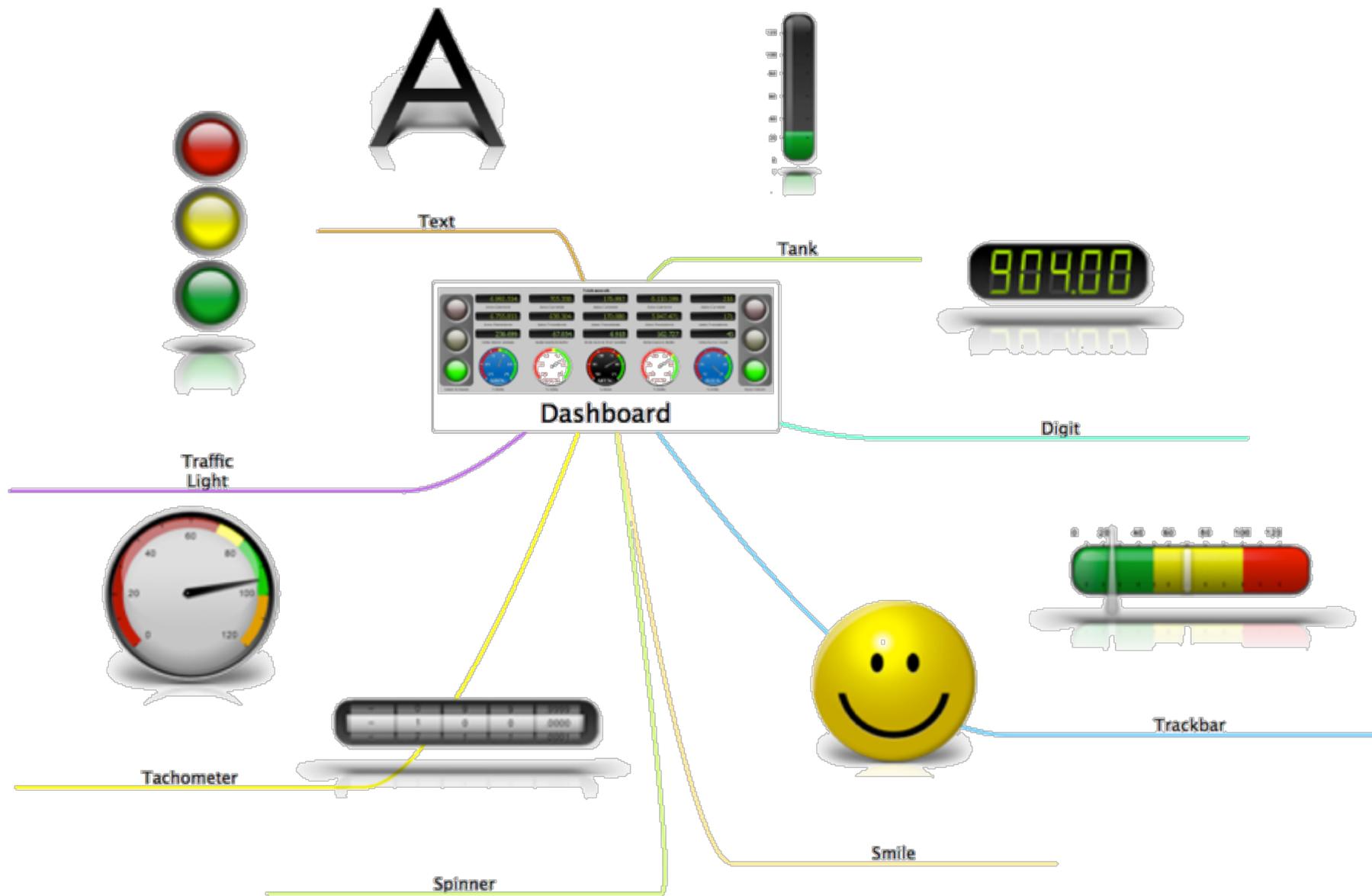
Architettura dei sistemi di CPM



I "tools" della CPM



Cruscotti e strumenti visual





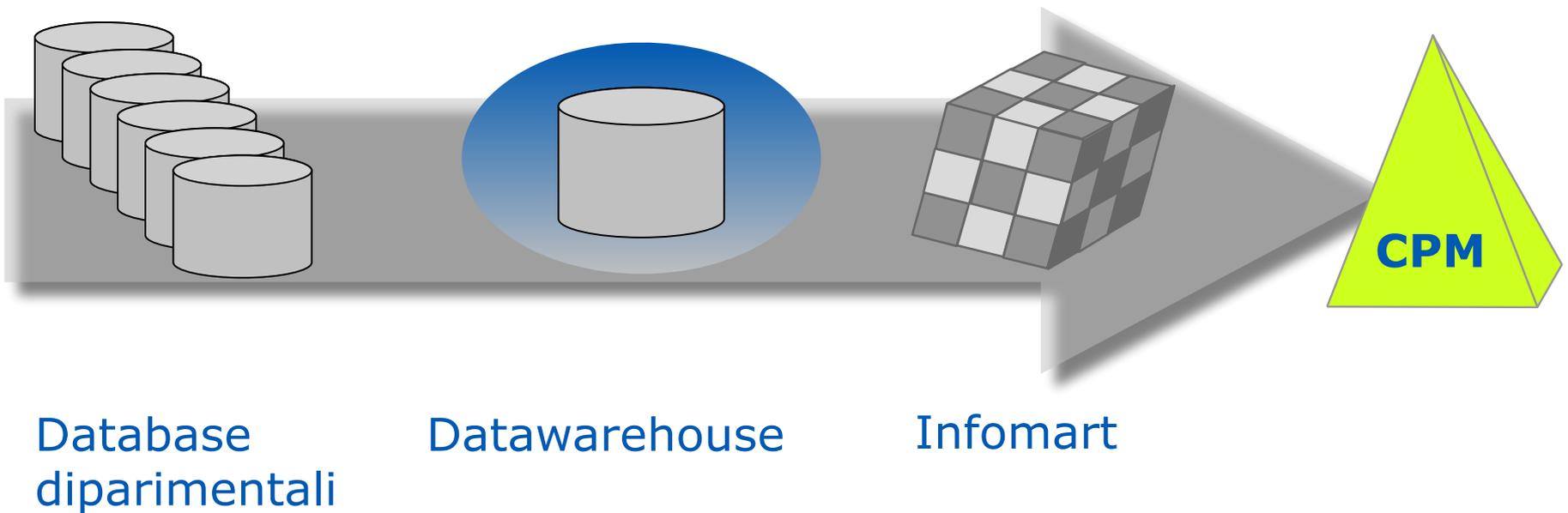


Flusso attività di progettazione strategica



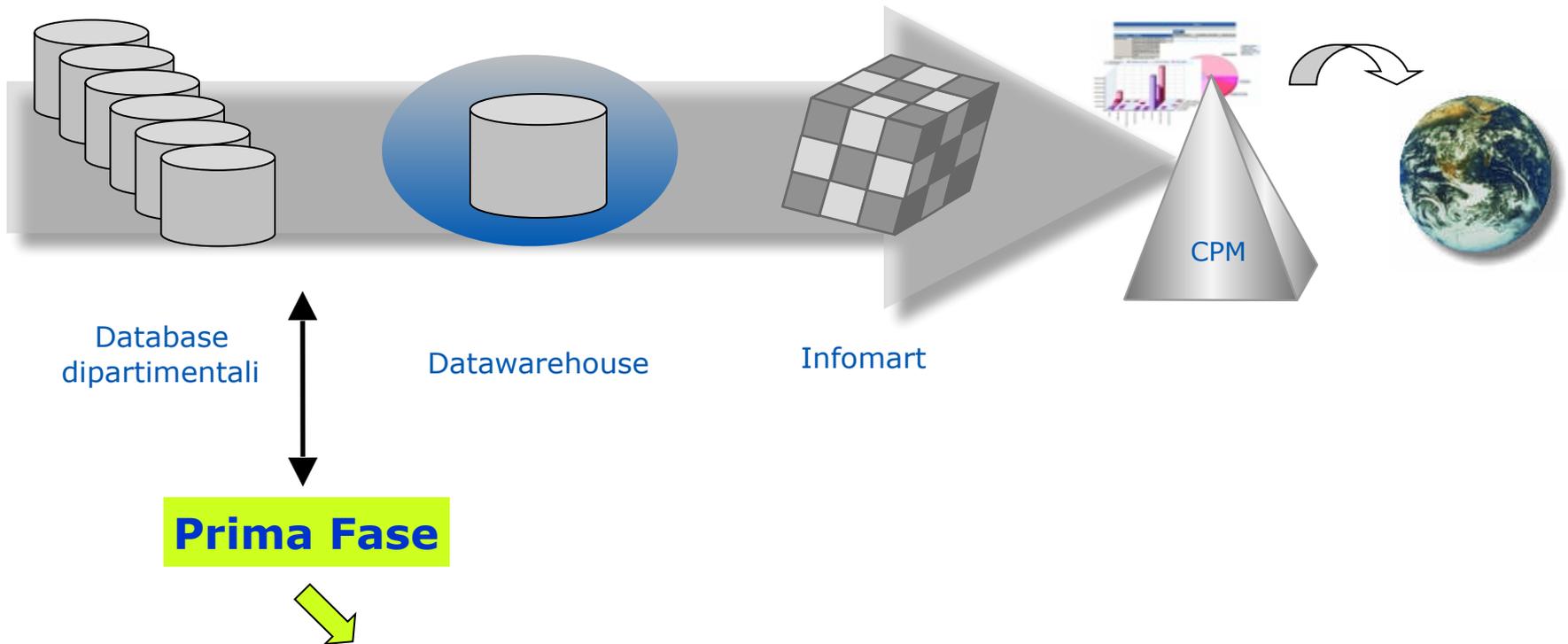


Flusso del processo di progettazione operativa



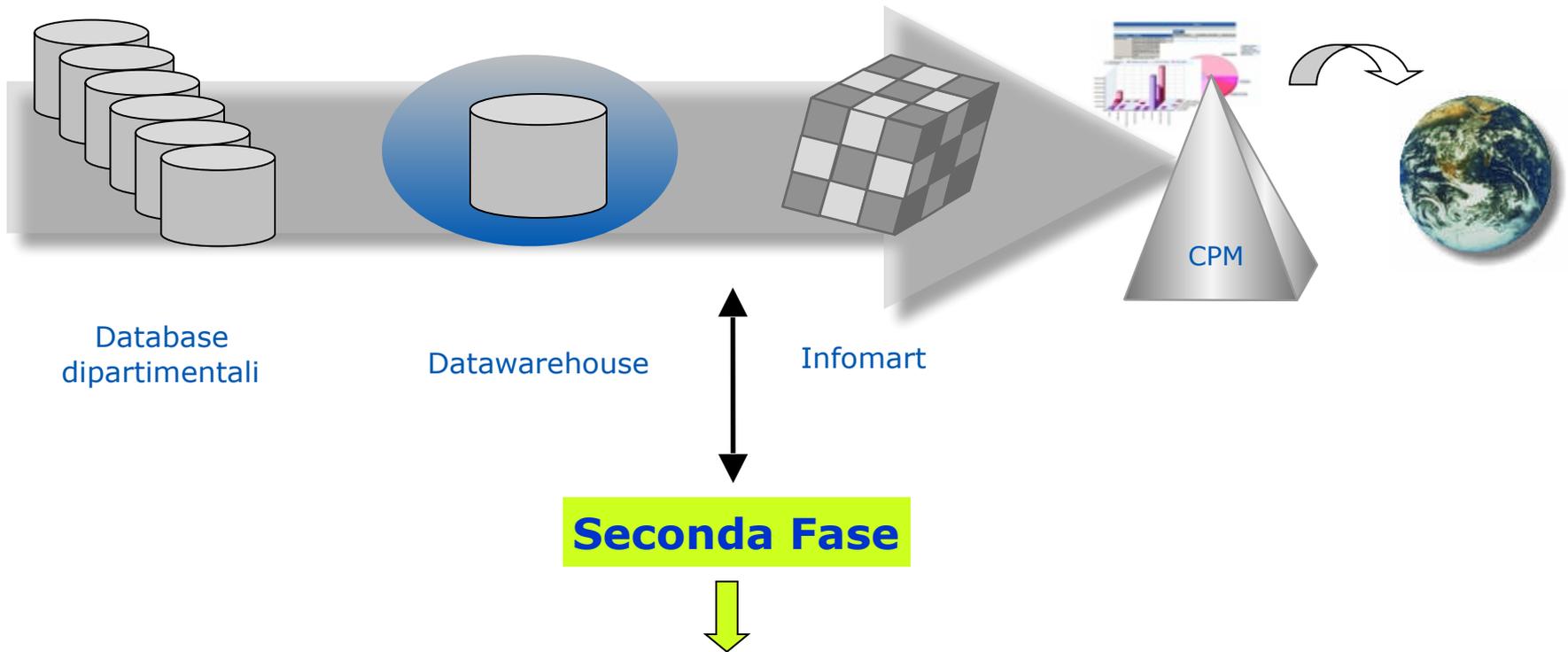


Fasi del processo



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

Fasi del processo



Database
dipartimentali

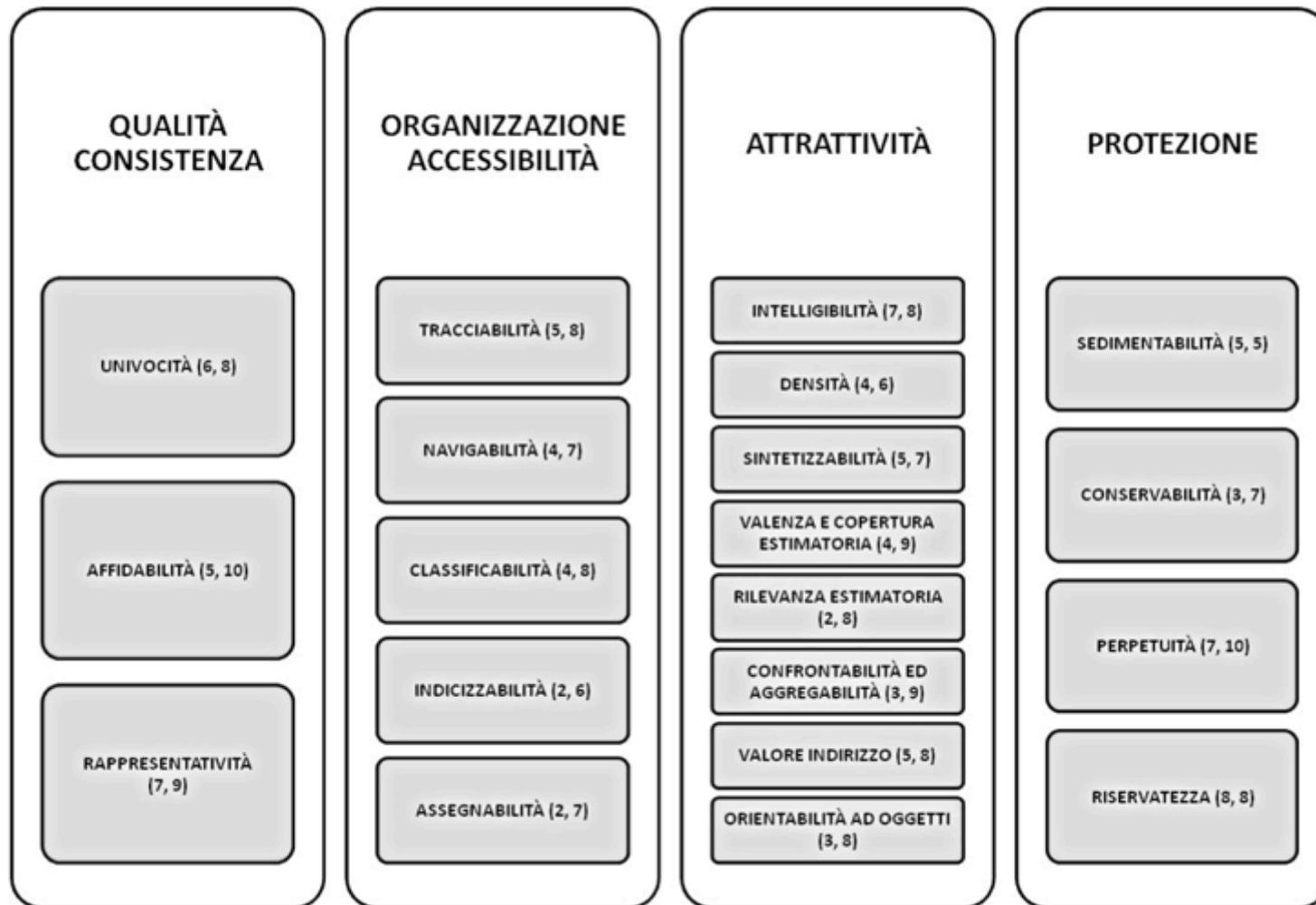
Datawarehouse

Infomart

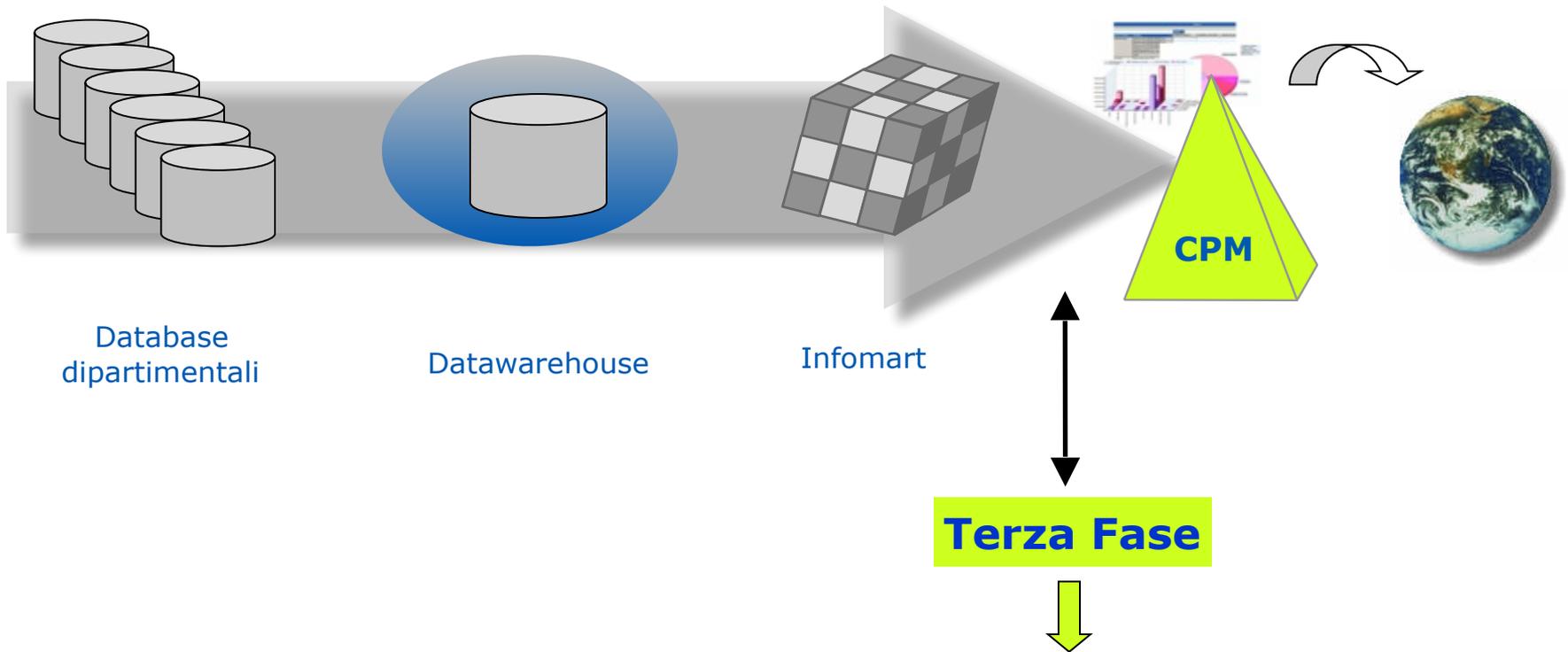
CPM

Seconda Fase

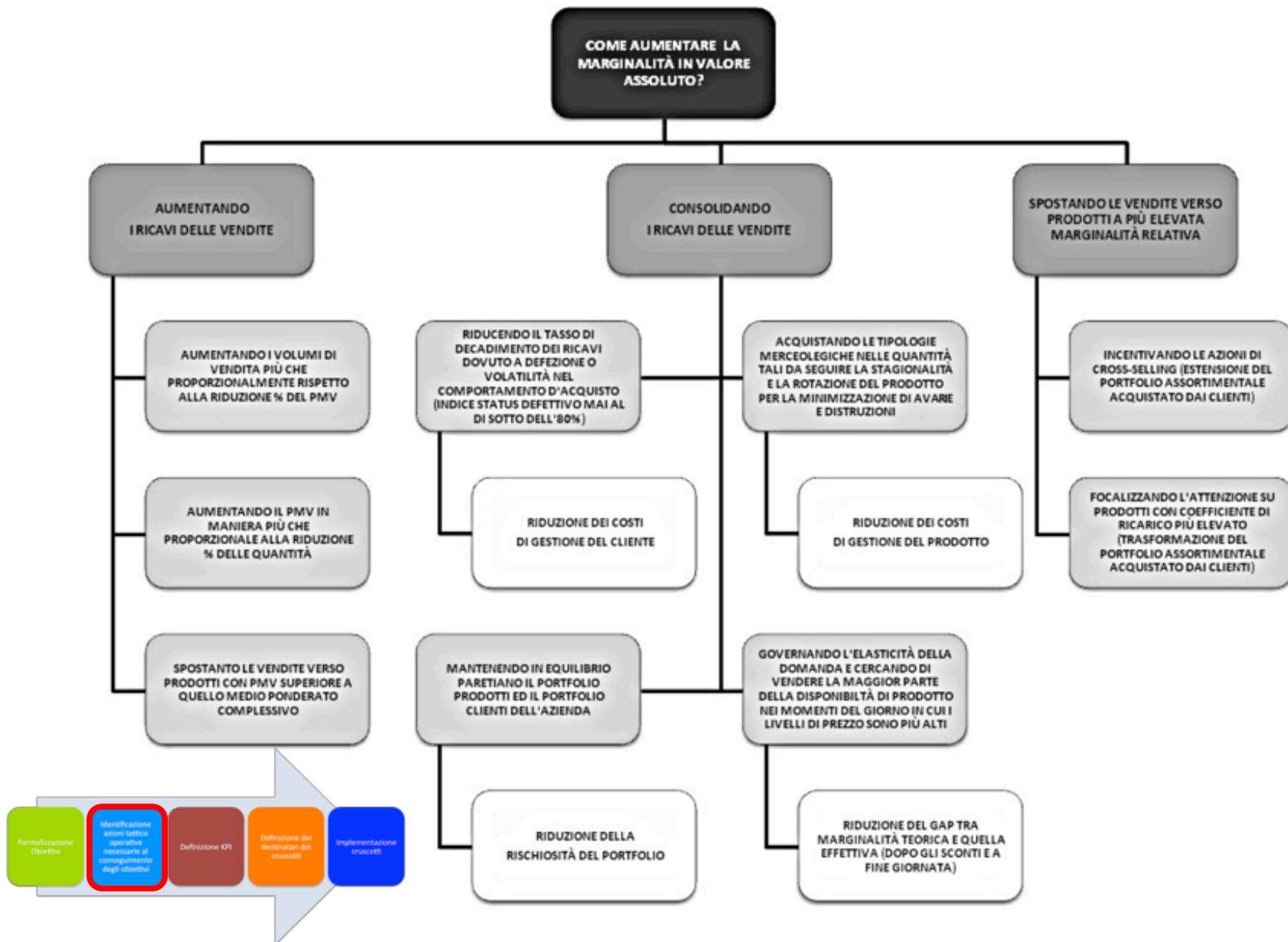
Descrizione del database del datawarehouse (metadati)
per permettere le analisi multi-dimensionali dei dati



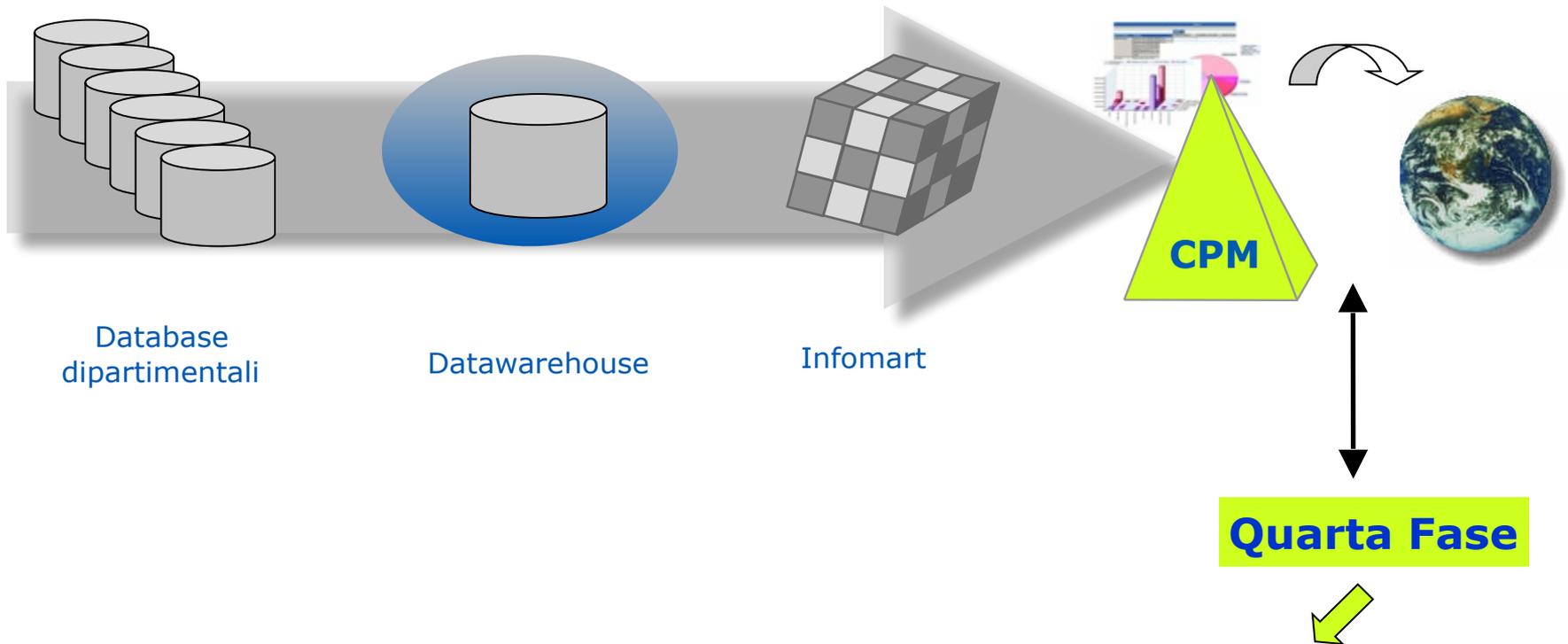
Fasi del processo



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



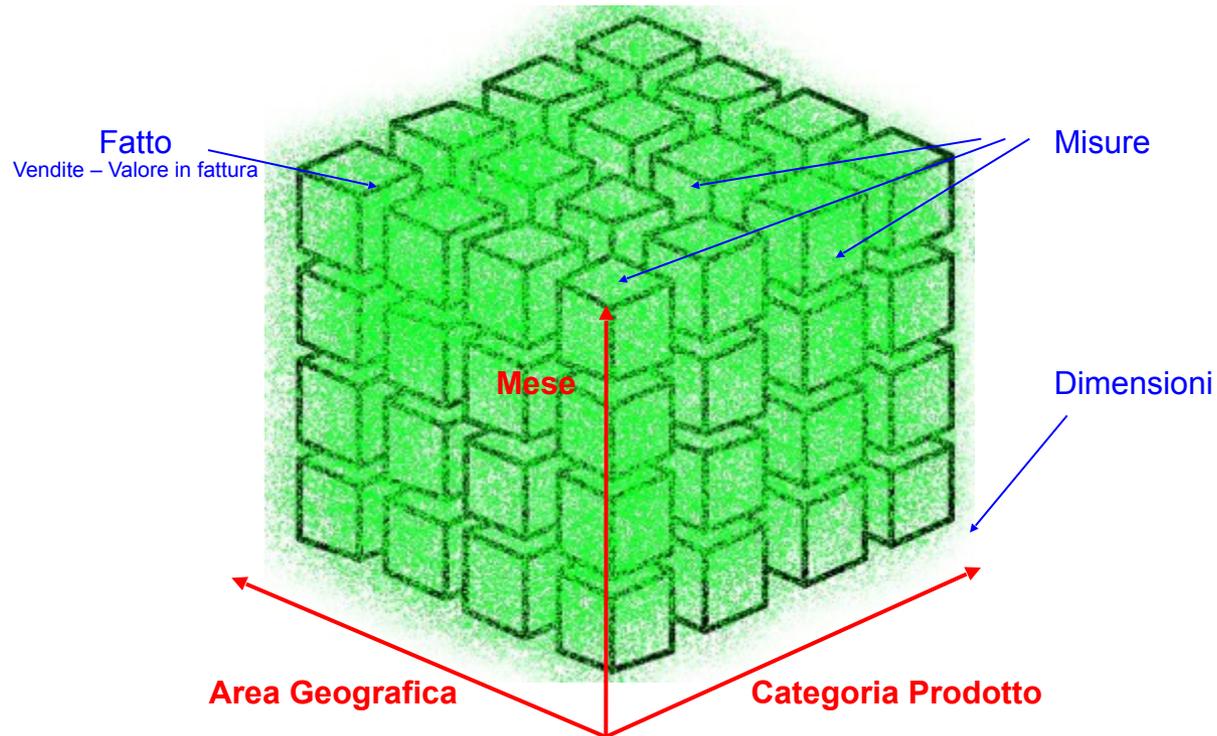
Fasi del processo



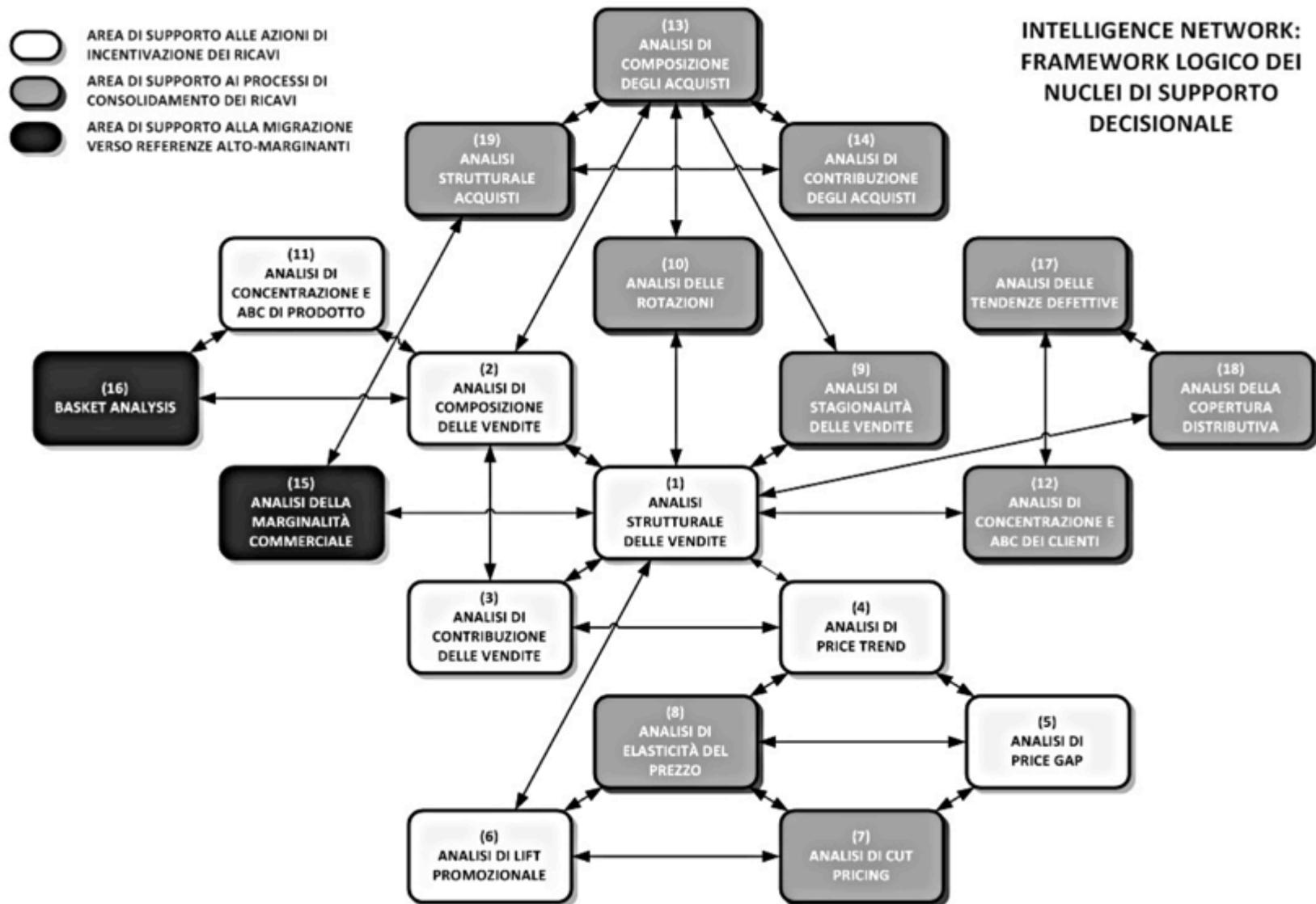
Estrapolazione dei cruscotti e distribuzione attraverso le reti (per gli agenti, i collaboratori,...)



Visione multidimensionale dei dati



Rappresentazione sinottica dei "Cubi"





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

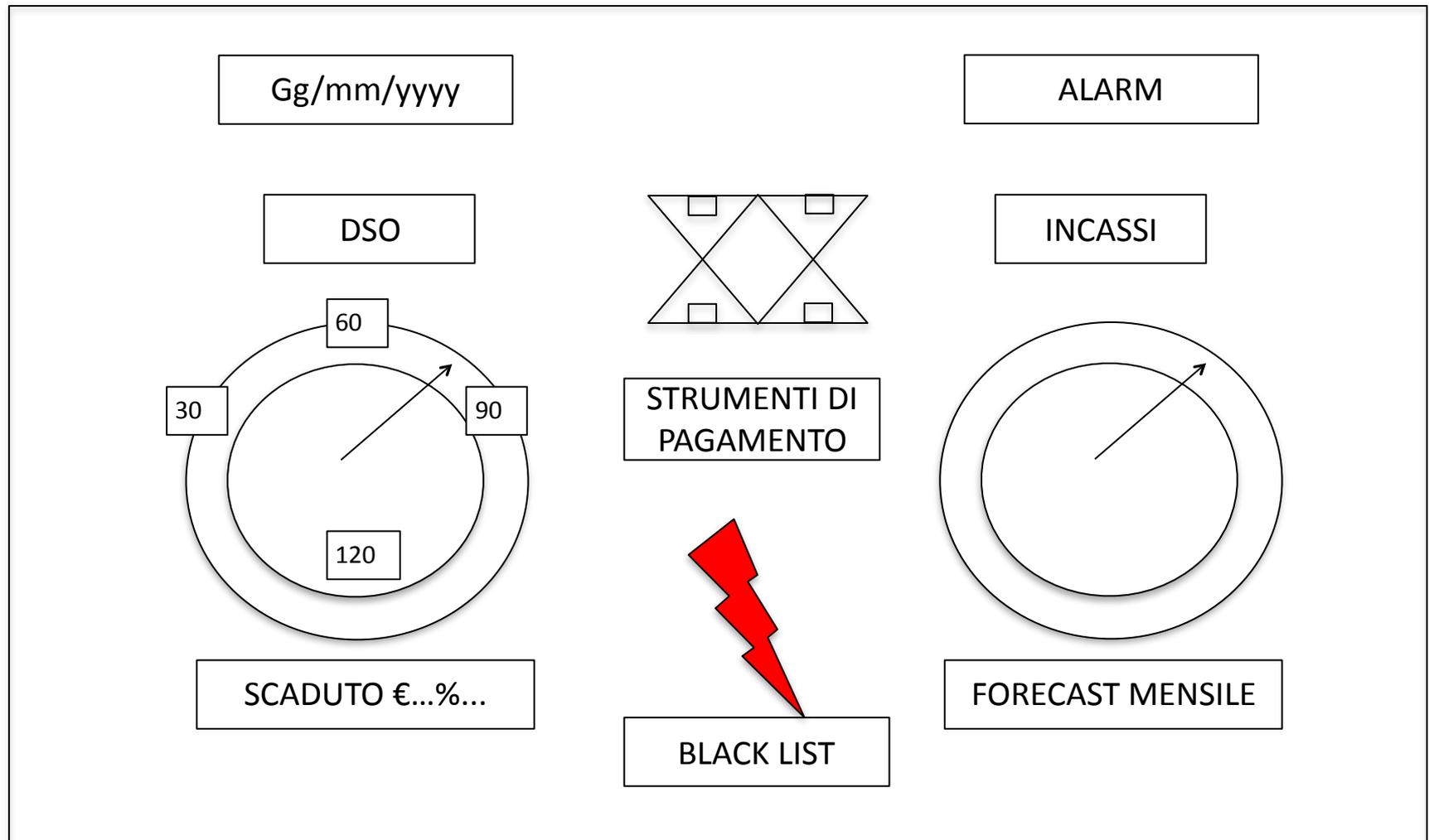
3

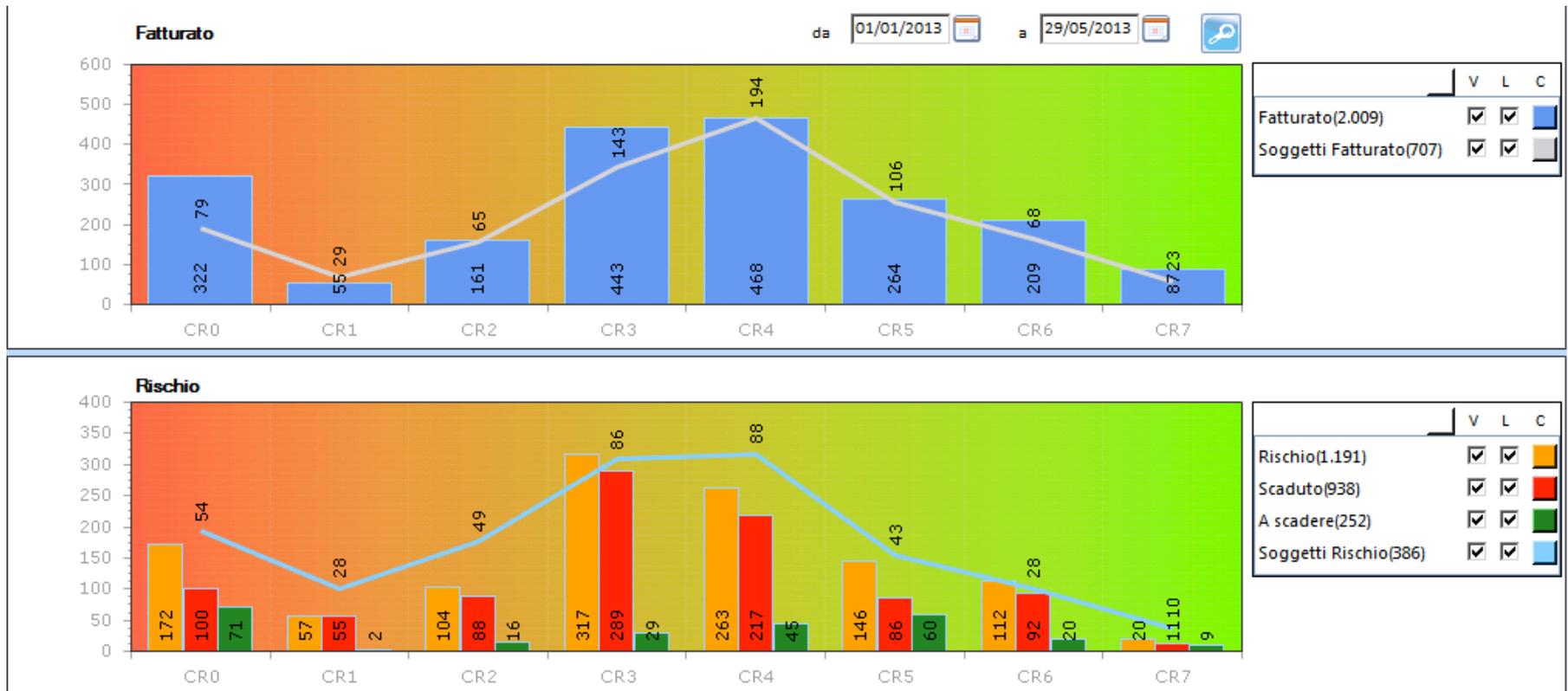
Trasformazione Organizzativa

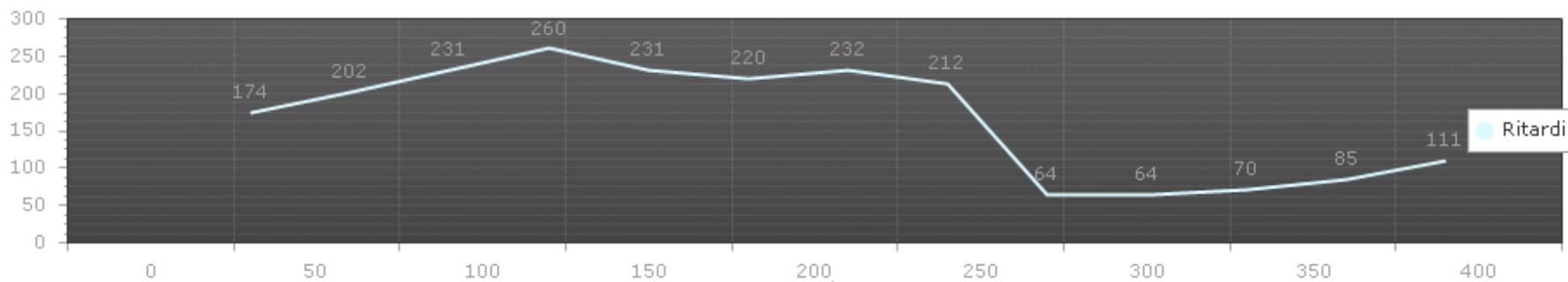
Creare strumenti semplici e facilmente comprensibili per gli operatori

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

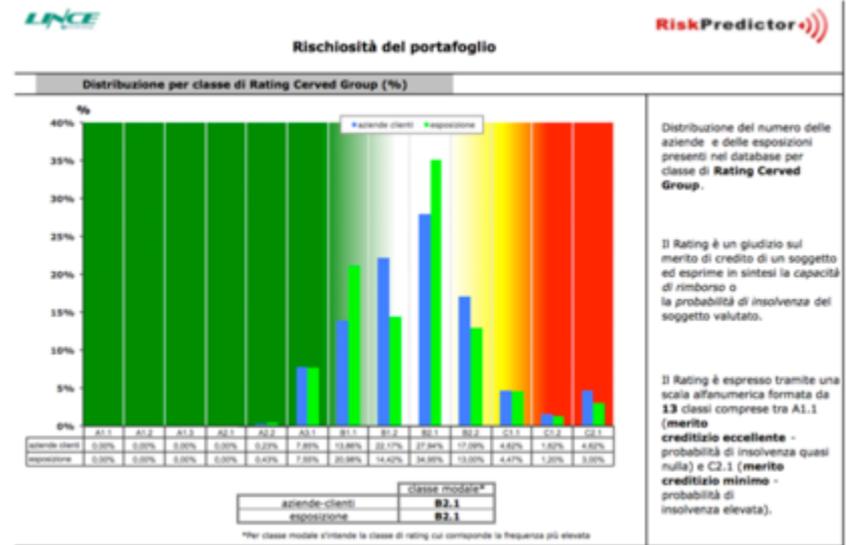
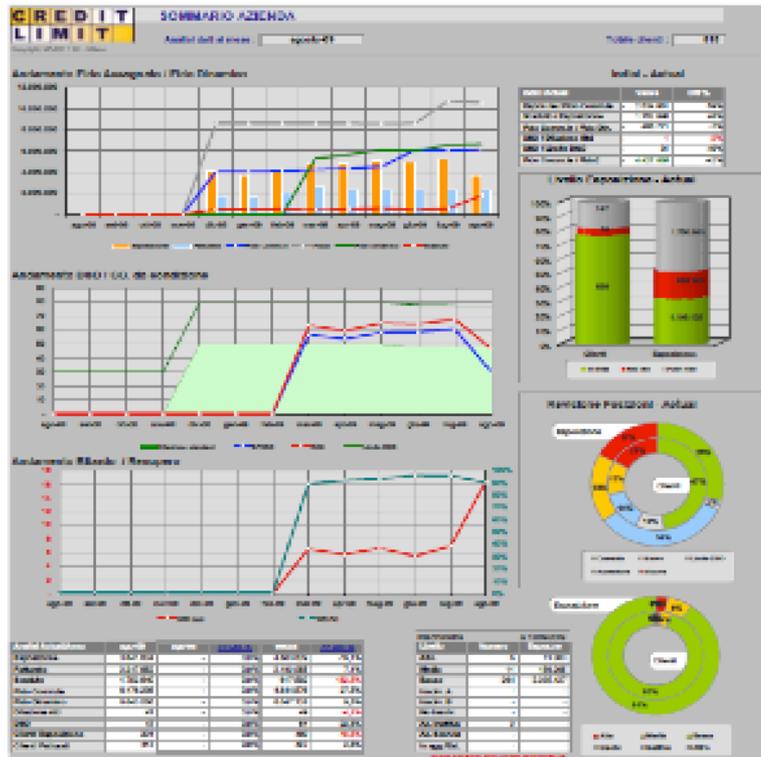
L'analisi dell'ageing e dello scaduto consente di stabilire le priorità di intervento:

- 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)

Per raggiungere una gestione quotidiana ed efficace dei crediti scaduti e a scadere è importante poter accedere a un cruscotto che consenta allo stesso tempo facilità e immediatezza di lettura e profondità e affidabilità dell'informazione.





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

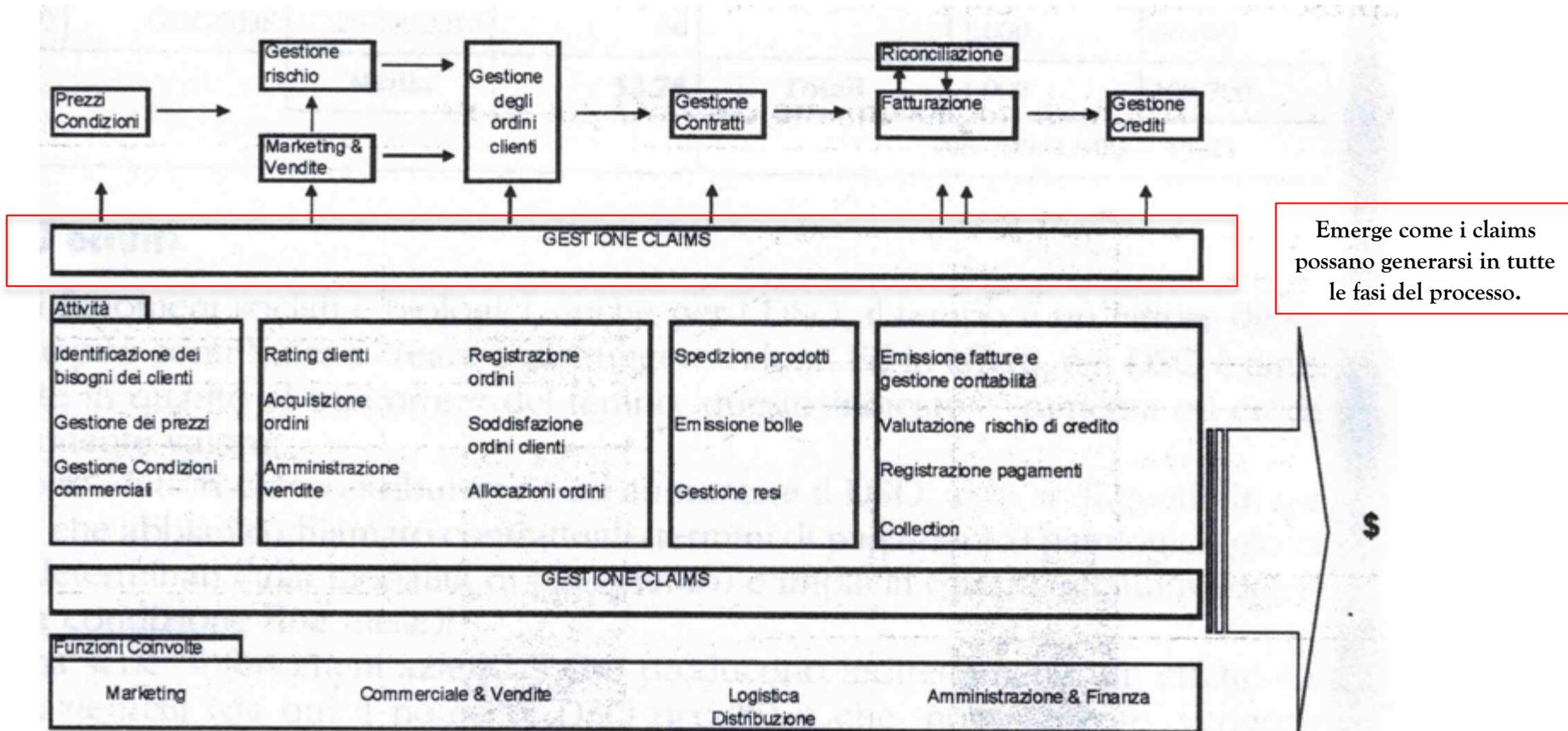
Pur non essendo prevedibili, una volta presa coscienza del fenomeno, è auspicabile intervenire sui processi per ridurne/evitarne l'impatto

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.



Emerge come i claims possano generarsi in tutte le fasi del processo.

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.

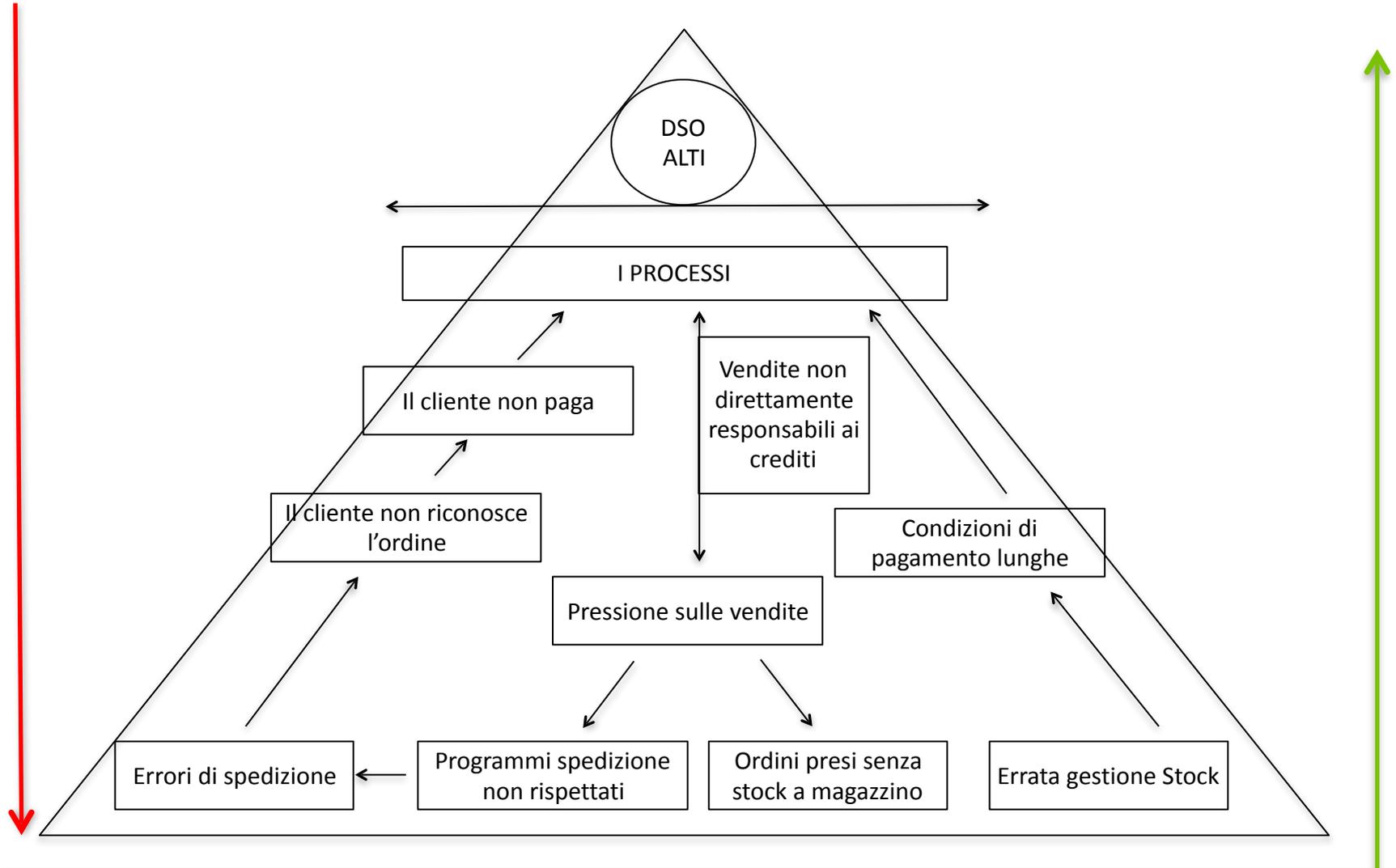
		DSO per causa	DSO totale
Insoluti Riba/Rid		1	76
Scaduto > 90 gg (precontenzioso)		4	75
Scaduto < 90 gg		7	71
Scaduto retail		2	64
Claims			
Sconti/Fatt Promo		8	62
Sconti Extra/sconti fin		3	54
Resi		6	51
Estensioni pagamento accordate commerciale non contrattuali			
CORE DSO			45

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?

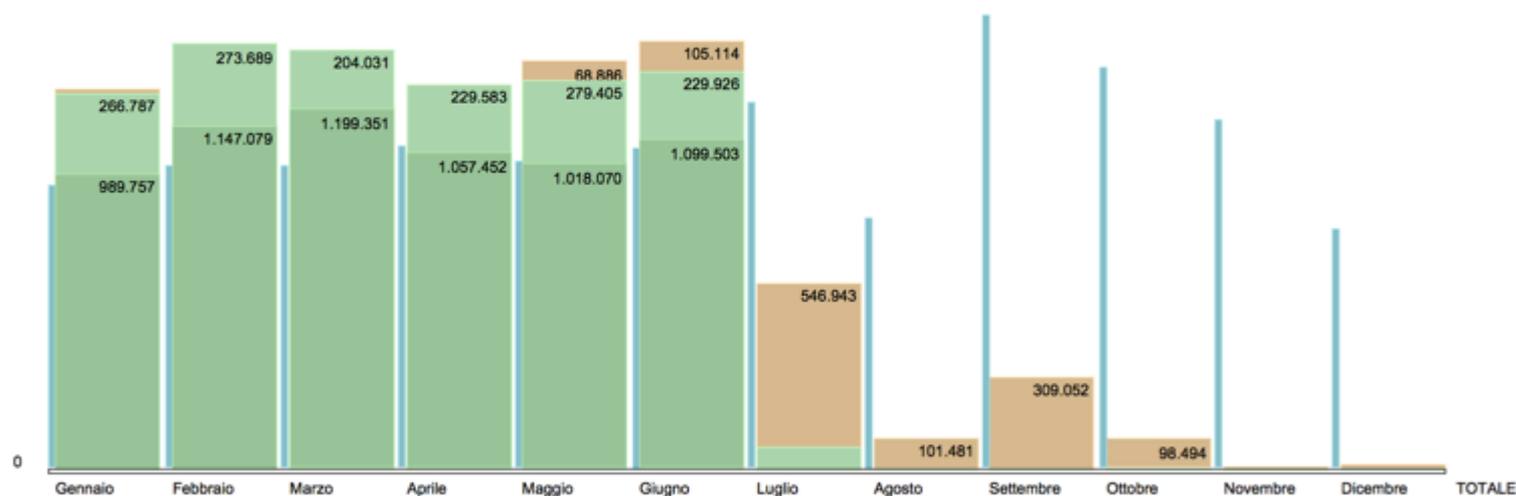


Portafoglio ordini	1.278.373	
Fatturato 2015	6.511.211	Port.Ordini 2015 1.277.167
Fatturato 2014	13.025.631	
Fatturato 2013	12.267.122	

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

Analisi effettuata in data 02/07/2015 alle 19:14





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

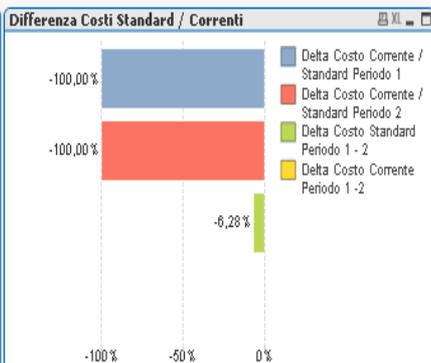
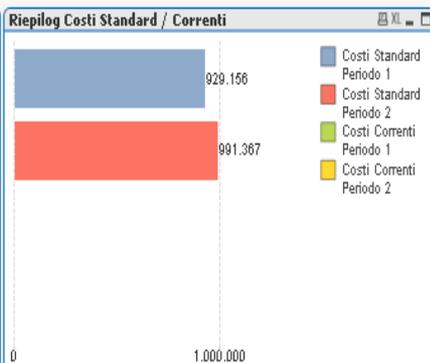
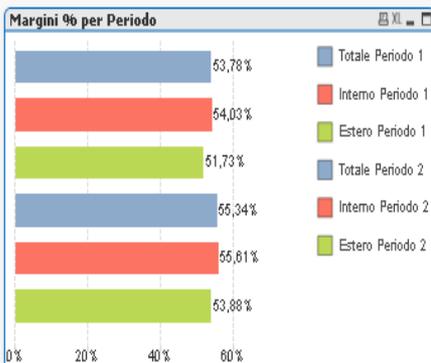
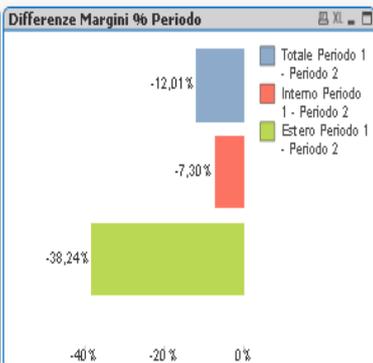
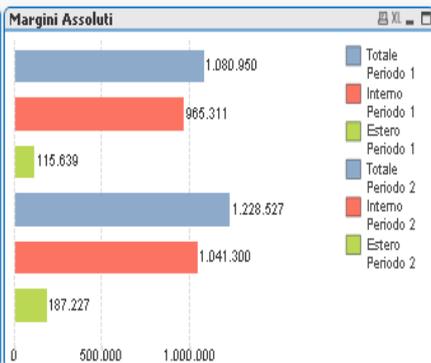
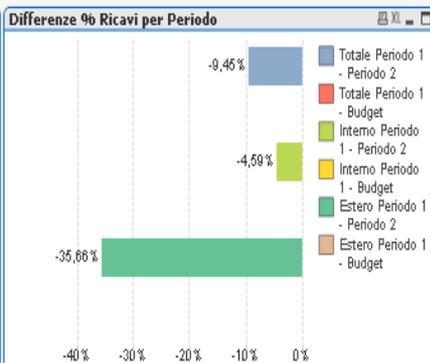
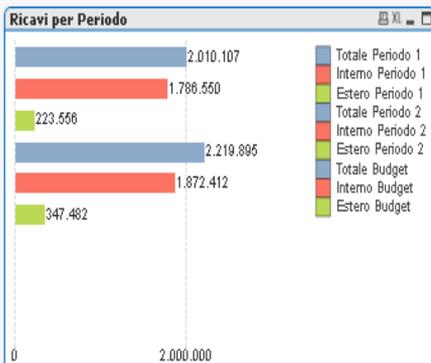
2013-01-01

Data Fine Periodo 1

2014-11-05

Data Fine Periodo 2

2013-11-05





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

Agente: 0
 Pilastro: 0
 AreaManager: 0
 Cliente: 0
 Attributo Cliente: 0
 Gruppo: 0
 Linea di Prodotto: 0
 DisotazionePrede...: 0
 Piano dei Conti: 0
 Mercato: 0
 Nazione: 0
 Provincia: 0
 Regione: 0
 ClasseRischio: 0
 Area: 0

Riepilogo ricavi per BusinessUnitMercato

Pilastro	Pilastro	Valore Totale	Percentuale V...	L...
Automazione e ...	Automazione e ...	€ 3.122.346,00	71,59%	AM
Officina	Officina	€ 452.206,01	10,37%	AM
Service	Service	€ 442.117,47	10,14%	AM
R&D	R&D	€ 336.125,00	7,75%	AM
.	.	€ 6.390,31	0,15%	AM
		€ 4.361.185,39	100,00%	H

Ricavi per Mese

Mese	Totale Estero	Totale interno
gen 2014	231	0
feb 2014	118	0
mar 2014	651	0
apr 2014	224	0
mag 2014	465	0
giu 2014	478	0
lug 2014	190	0
ago 2014	80	0
set 2014	240	0
ott 2014	307	0





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...
QLELLOGIUST...	€ 23.500,00	9,58%	9,58%		2014
MAME Srl - LUJLU	€ 21.150,62	8,62%	18,21%		2014
ZANELLA Pelle...	€ 20.778,00	8,47%	26,68%		2014
ALDREY di Om...	€ 18.864,00	7,69%	34,37%		2014
LUSSIDISTAE ...	€ 14.600,30	5,95%	40,33%		2014
ARTENI S.p.A.	€ 12.771,30	5,21%	45,53%		2014
SPERANZA DI ...	€ 12.638,10	5,15%	50,69%		2014
MARY SRL	€ 10.218,60	4,17%	54,85%		2014
LORELLA CAM...	€ 9.535,90	3,89%	58,74%		2014
PAPATE Snc	€ 9.534,20	3,89%	62,63%		2014
PELLETTERIA ...	€ 9.293,60	3,79%	66,42%		2014
SOFT MODA ...	€ 7.435,00	3,03%	69,45%		2014
PALOMA di De ...	€ 7.084,80	2,89%	72,34%		2014
PAPILLON DI ...	€ 6.617,00	2,70%	75,04%		2014
LENE Sas di De...	€ 6.195,00	2,53%	77,57%		2014
FASSINA di Fa...	€ 5.406,00	2,20%	79,77%		2014
FALCOVER Srl	€ 5.122,60	2,09%	81,86%	B	2014
CHIARA di Fea...	€ 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 Soco...	€ 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
Totale	€ 245.232,12	100,00%	100,00%		

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

Databola (>=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 ...	€ 5.859.234,50	€ 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%
Totale	€ 8.556.759,55	€ 6.500.000,04	€ 2.056.759,51	31,64%

Confronti Periodo 1/Budget

Confronti Periodo 1/Budget

Periodo 1 (blue bars), Budget (red bars)

Y-axis: 0 to 1,400,000. X-axis: 1 to 12 (MeseBudget)





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 Sheet 3 report

Data Inizio Periodo 1

2014-01-01

Data fine Periodo 1

2014-11-06

Selezioni correnti

Selezione Campo

- Agente
- AreaManager
- BusinessUnitProdotto
- Cliente
- FamigliaProdotto
- LineaDiProduzione
- Mercato
- Nazione
- Provincia
- Regione

Agente

BusinessUnitMerc...

AreaManager

% aumento quantità

-50 -45 -40 -35 -30 -25 -20 -15 -10 -5 0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50

% aumento prezzo

-50 -45 -40 -35 -30 -25 -20 -15 -10 -5 0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50

% aumento costo

-50 -45 -40 -35 -30 -25 -20 -15 -10 -5 0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50

Analisi Margini Famiglia Prodotto

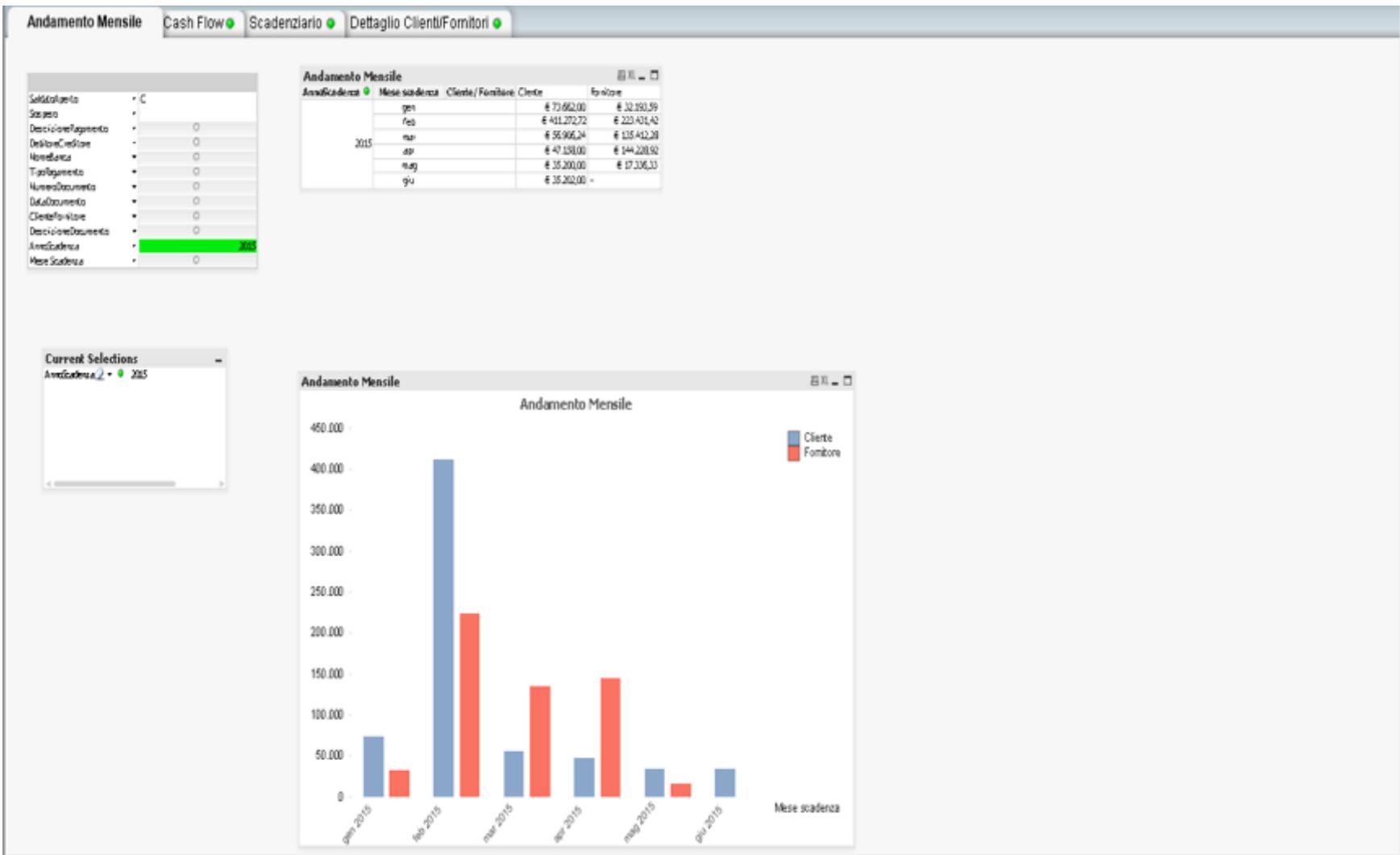
BusinessUnit Prodotto	Valore Totale	Quantità	Incremento Quantità %	Prezzo Medio	Incremento Prezzo %	Costo Standard	Incremento Costo %	Costo Standard Medio	Margine su Costo Standard
Materiali		570	0	29	5	292	0	15	48,7%
Abbigliamento	4.191.320	113.728	0	37	5	1.860.238	0	16	55,6%
Calzatura	508.741	23.271	0	22	5	219.337	0	9	56,9%
Accessori	1.879.754	83.038	0	23	5	791.637	0	10	57,9%
Bigiotteria	227.592	23.962	0	9	5	76.329	0	3	66,5%
-	42.490	9.179	0	5	5	0	0	0	100,0%
Totale	6.850.467	253.198	0	27	5	2.947.832	0	12	57,0%





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				
<p>Scelta Anno =</p> <p>Anno Periodo 1 = 2014</p> <p>Anno Periodo 2 = 2013</p>											
<p>Mese Inizio Periodo 1</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>											
<p>Mese Fine Periodo 1</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>											
<p>Mese Inizio Periodo 2</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>											
<p>Mese Fine Periodo 2</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>											
<p>Filtri</p> <p>MARG. CONTR. <input type="text" value="0"/></p> <p>RIS. OP. <input checked="" type="checkbox"/> Risultato Operativo</p> <p>EBITDA <input type="checkbox"/> EBITDA</p> <p>EBIT <input type="checkbox"/> EBIT</p> <p>EBT <input type="checkbox"/> EBT</p> <p>RIS. ES. <input type="checkbox"/> RISULTATO D'ESERCIZIO</p>											
<p>Selezioni Correnti</p> <p>GR2 <input checked="" type="checkbox"/> Risultato Operativo</p>											
<p>Conto Economico per Periodo</p>											
RIS. ES.	EBT	EBIT	EBITDA	RIS. OP.	MARG. CONTR.	Sezione	Nome/Conto	Periodo 1	Periodo 2	Delta	Percentuale
							Automazione e robotica	2.699.411	2.223.896	-455.515,00	20,29%
							Linea Flame	435.935	314.403	-121.532,50	28,66%
							Macchine taglio laser	0	94.200	-94.200,00	-100,00%
							Costruzione pezzi meccanici	291.195	379.962	-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	196.220	167.720	28.499,99	11,03%
							Assistenza macchine occulta/ele	66.022	55.463	10.559,00	19,04%
							Ricambi automazioni	126.576	38.050	88.525,64	232,65%
							Ricambi occulta/ele	63.600	24.981	39.418,79	163,02%
							Consulenza, ricerca e sviluppo	338.125	153.333	184.792,50	120,52%
							Altri ricambi tipo	132	19	112,95	593,25%
							Totale	4.358.226	3.999.147	359.079,36	8,98%
							Variabile di produzione				
							Variante Rimanenze	-110.227	-164.565	54.337,81	-33,02%
							Componenti e lavori fini	-1.362.876	-1.393.237	30.360,69	-2,18%
							Lavorazioni esterne, Finiture, T...	-174.627	-144.762	-29.865,80	20,63%
							Forze motriche e illuminazione	-26.123	-25.576	-546,83	2,14%
							Altri acquisti e attrezzature m...	-4.009	-2.490	-1.519,14	61,01%
							Totale	-1.677.862	-1.730.629	52.766,72	-3,05%
							Variabili commerciali				
							Provvigioni e oneri	-1.715	-1.965	250,00	-12,72%
							Trasporti di vendita	-16.579	-17.157	578,10	-3,37%
							Totale	-18.294	-19.122	828,10	-4,33%
							Fissi di produzione				
							Costo del personale di produ...	-424.694	-383.611	-40.992,83	10,69%
							Utensili e attrezzature specif...	-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%
							Totale	-525.123	-455.067	-70.055,62	15,99%
							Fissi commerciali				
							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%
							Trafferte, rappresentanza e as...	-25.323	-18.080	-7.243,10	40,06%
							Vari commerciali	-2.523	-1.258	-1.265,26	100,60%
							Totale	-342.909	-277.838	-65.070,48	23,42%
							Progettazione-gestione commessa-R&D				
							Costo del personale di Progett...	-479.917	-353.596	-126.330,90	35,73%
							Acquisti materiali di consumo	-4.571	-220	-4.351,30	1.976,89%
							Ricerca, studi, prove, prototipi	-47.102	-49.436	1.332,83	-2,73%
							Manuscrizioni e documentazione...	-9.038	-21.748	12.710,89	-58,44%
							Totale	-540.628	-423.981	-116.647,49	27,51%
							logistica IN & OUT (con acquisti)				
							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%
							Costi di gestione e manutenzio...	-1.149	-504	-644,11	127,69%
							Costi di gestione e manutenzio...	-31.353	-24.912	-6.441,53	25,86%
							Totale	-129.086	-73.021	-56.064,90	76,78%
							Totale	1.124.325	1.019.489	104.835,69	10,28%
							Totale	1.124.325	1.019.489	104.835,69	10,28%
							Totale	1.124.325	1.019.489	104.835,69	10,28%
							Totale	1.124.325	1.019.489	104.835,69	10,28%







Andamento Mensile Cash Flow Scadenzario Dettaglio Clienti/Fornitori

DescrizionePagamento

DebitoreCreditore

DataDocumento

DescrizioneDocumento

Cliente/Fornitore

Mese scadenza meq

AnnoScadenza 2015

NumeroDocumento

SaldoAperto C

Sospeso

NomeBanca

Totale					
Cliente/Fornito...	Cliente/Fornitore	NumeroDocum...	TipoPagamento	NomeBanca	Totale
Cliente	PEDROLLO SPA	308	BONIFICO	BANCO POPOLA...	€ 35.200,00
	Total				€ 35.200,00
Fornitore	FIORESE BERNARDINO SPA	669	RIBA	CASSA DI RISPA...	-€ 436,65
	Total				-€ 436,65
	OFFICINA MECCANICA ZENIT SRL	13	RIBA	BANCA POPOLA...	-€ 930,46
	Total				-€ 930,46
	LINK GRUPPO SPA	307	RIBA	-	-€ 836,40
	Total	2452	RIBA	-	-€ 476,19
	Total				-€ 1.312,59
	MINETTI SPA	100072	RIBA	-	-€ 113,70
		100073	RIBA	-	-€ 607,90
		100074	RIBA	-	-€ 312,03
	Total				-€ 1.033,63
	TECNOFIUID SPA	346	RIBA	-	-€ 1.730,55
		548	RIBA	-	-€ 789,16
	Total				-€ 2.519,71
	ELTECC SAS DI FLORIO ANDREA & C.	17	RIBA	-	-€ 5.089,58
Total				-€ 5.089,58	
MARCHIOL AUTOMAZIONI SRL	1215000375	RIBA	-	-€ 2.384,51	
Total				-€ 2.384,51	
WURTH SRL	4270079394	RIBA	DEUTSCHE BANK...	-€ 1.197,59	
Total				-€ 1.197,59	
UTENSILMEC SNC DI CENEDESE FABIO E SILVIA	27	RIBA	CASSA DI RISPA...	-€ 416,90	
Total				-€ 416,90	
WNT ITALIA SPA	812	RIBA	BANCA INTESA S...	-€ 1.720,08	
Total				-€ 1.720,08	
FERCAS SRL	115	RIBA	UNICREDIT BAN...	-€ 175,03	
	213	RIBA	UNICREDIT BAN...	-€ 119,60	
Total				-€ 294,63	
Total				-€ 17.336,33	
Total				€ 17.063,67	

Current Selections

MeseScadenza 5

AnnoScadenza 2015



Analisi Offerte: Analisi Lead time

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

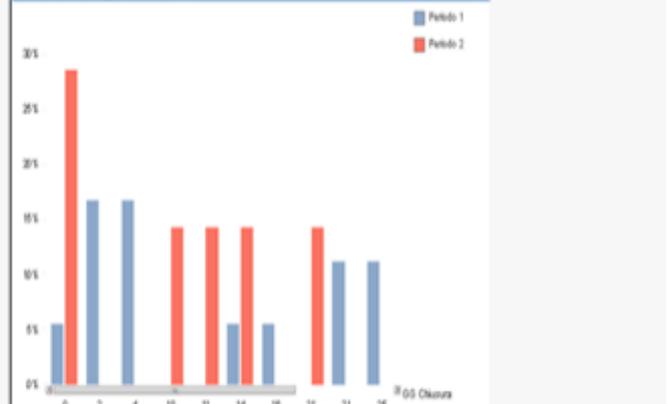
- Agente
- Cliete
- CompartoProdotto
- FamigliaProdotto
- NumeroOfferta
- MetOfferta
- ProdottoOfferta
- Stato
- Stato2
- AnnoForecastOk...
- MetForecastOk...
- Operatore

Totale Offerta

Stato	Cliete	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-	
	SAVIO 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-	
	ENITE VISION	88	7.300,00 -		15-	
	TECHNOLOGI SPA	408	7.300,00 -		15-	
	TRIDUCCI SPA	56	9.250,00	4	15-	
	MAUX GOSUMCU	281	16.700,00	0	15-	
	FAR HUG GERM & Co. KG	36	26.400,00	0	15-	1
	CARRERA OPTYL	104	9.000,00	515	15-	
	SAVIO EYEWEL	140	25.700,00	62	15-	
	ANTONUCCI GEA...	108	26.400,00	26	15-	
	AMERICAN BEW...	159	16.300,00	62	15-	
Attiva	AMERICAN BYE...	35	18.750,00	34	15-	
	FRETTA SPA	298	25.700,00	67	15-	
	AMERICAN BYE...	202	7.300,00 -		15-	38
	FRETTA SPA	73	24.600,00	110	15-	
	GIBETALUS DO O...	265	9.400,00	374	15-	
Pesa	RIGIOTRE MICHELE	42	9.250,00	602	15-	
	LUNOTTICA SPA	15	17.600,00		15-	0
		27	8.800,00 -		15-	4

Dist. Distribuzione Giorni per Inizio Offerta | Dist. Distribuzione Giorni per Chiusura Offerta | Dist. Distribuzione Giorni per Forecast Offerta

Distribuzione Giorni per Chiusura Offerta





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

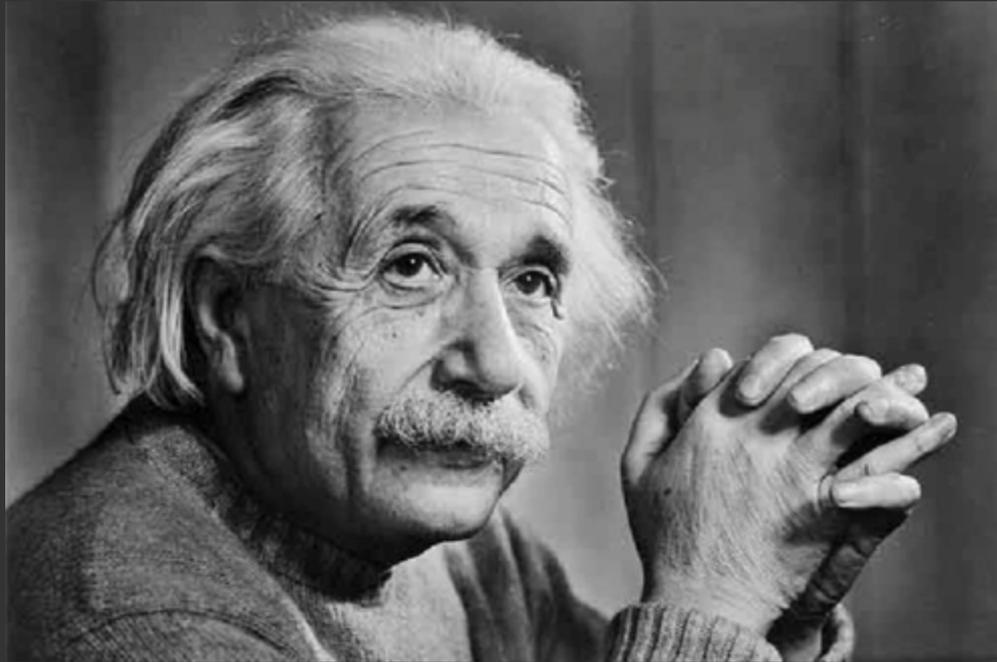
Analisi Forecast

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	848.808,23	0,00	2.053.239,70
3	322.842,60	1.708.512,12	0,00	2.763.830,90
4	311.702,76	1.654.493,48	0,00	3.433.219,42
5	450.116,33	0,00	2.506.320,83	3.833.631,78
6	161.002,25	0,00	2.687.187,10	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	2.812.851,98
11	0,00	0,00	0,00	2.034.474,41
12	0,00	0,00	0,00	2.154.403,06
Totale	1.474.132,31	4.916.302,43	5.193.507,13	34.141.800,36

Analisi forecast

Legend:

- Valore Budget
- Valore Offerte
- Valore Portafoglio
- Valore Fatturato



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