

## METODOLOGIE 2 2009/2010

---

### CASO A SPA Progettazione e realizzazione di sistemi di controllo

Materiale curato da E. Comuzzi, A. Da Re, M. Massaro.

Materiale destinato alla circolazione interna per usi esclusivamente didattici.

Il presente documento e le parti ad esso allegate non possono essere riprodotti senza l'autorizzazione scritta degli Autori.

<b>Casi Aziendali: Favaro Spa</b>	
<b>Fascicolo contiene: copertina+ 12p.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

# Prof. Eugenio Comuzzi

## ■ Il caso A/Favaro Spa

Il 25 luglio 2004, il Dott. Bianchi viene convocato dalla Favaro Spa per la richiesta di un intervento consulenziale. In particolare, la proprietà della società (che coincide con il management) è interessata a introdurre un modello di misurazione della performance aziendale e richiede pertanto al Dr Bianchi di proporre alcune possibili soluzioni.

Per agevolare il lavoro, è stata già predisposta una prima mappatura dei caratteri essenziali dell'azienda, che viene immediatamente fornita al consulente ed è di seguito riproposta.

### **La storia. Le origini, il segno della continuità all'interno della famiglia, la focalizzazione sul business per il quale l'impresa è nata e si è sviluppata**

*Favaro Industrie* opera da sempre nel settore della produzione di accessori per cucine componibili.

L'inizio dell'attività può essere fatto risalire al 1974, quando venne costituita l'azienda familiare Favaro. L'impresa in esame, essendo nata quale sbocco lavorativo per i figli della famiglia di Massimiliano Favaro, ha sempre visto la loro presenza all'interno. In particolare, al lavoro in azienda essi contribuivano già in età scolare alternandosi fra di loro, in relazione agli impegni di studio. Il tutto avveniva sotto la supervisione della madre Letizia, e con l'ausilio del padre, il quale però contribuiva solo parzialmente con il proprio lavoro diretto (in particolare nelle ore serali), essendo al tempo già impiegato presso lo sportello della banca locale.

La presenza dei figli è divenuta successivamente crescente, così come il volume dell'attività, facendo assumere all'impresa da prima i tipici caratteri dell'azienda artigiana, successivamente ha visto la trasformazione in impresa industriale. L'escalation dei risultati ha portato l'impresa ad aggiudicarsi, nel 1997, la nomination in Europe 500, un premio alle 500 aziende europee con migliori performances in termini di crescita.

La sistematica capitalizzazione dei risultati di esercizio prodotti ha consentito all'impresa di effettuare gli investimenti necessari per il sostenimento della crescita ricorrendo quasi esclusivamente all'autofinanziamento. La politica degli investimenti ha garantito un costante incremento della gamma produttiva e dei mercati di riferimento, migliorando costantemente le performances economico-finanziarie dell'impresa.

### **L'assetto proprietario. La continuità nel segno della famiglia**

Descrizione	Favaro Industrie
Capitale Sociale sottoscritto e versato	1.000.000 €
Numero azioni o quote	1.000.000
Valore unitario	1,00 €
Tipologia azioni	Ordinarie
Caratteri della compagine sociale	Ristretta a base familiare (Famiglia Favaro)
Soci e quote possedute	Favaro Roberto (51%) Favaro Carlo (15%) Favaro Ettore (12%) Favaro Maria (12%) Favaro Cristina (10%)
Caratteri del gruppo di controllo	Stabile
Appartenenza a gruppi o ad altre forme di tipo aggregativo	Nessuna

*Favaro Industrie* dispone di un Capitale Sociale di € 1.000.000, suddiviso tra 1.000.000 di azioni ordinarie, del valore nominale di € 1,00. Le azioni alla data del 01/08/2004 risultano suddivise tra i membri della Famiglia Favaro. In particolare, Favaro Roberto detiene la quota di controllo (51%), Favaro Carlo detiene il 15% del capitale sociale, Favaro Ettore e Favaro Maria detengono il 12% ciascuno, mentre Favaro Cristina detiene il 10% delle quote.

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Le strategie e le politiche aziendali. La focalizzazione nel business tradizionale

Variabile	Descrizione
Strategia di <i>corporate</i>	Focalizzazione nel business tradizionale
Strategia di business	Crescita attraverso strategie di diversificazione della gamma produttiva e con forte richiamo all'“ <i>italian style</i> ” nei mercati internazionali

*Favaro Industrie* presenta una strategia di *corporate* focalizzata allo sviluppo nel business tradizionale della produzione di accessori per cucine componibili. In particolare, la strategia adottata dal management in questo specifico business porta l'impresa ad una competizione basata sulla differenziazione di prodotto, anche grazie alla sua capacità di far fronte alle specifiche richieste dai clienti in modo flessibile e di sfruttare tali contatti per sviluppare sempre nuovi prodotti. Una forte attenzione è poi riservata alla crescita nei mercati esteri, sfruttando a tal fine il notevole successo internazionale dell'“*italian style*” nel segmento delle cucine componibili. Il successo di tali strategie è testimoniato dal fatto che l'impresa è diventata leader nel settore specifico.

## I prodotti e i mercati. La promozione dell'Italian Style

Variabile	Descrizione
Settore specifico di attività	Produzione di accessori per cucine componibili
Business tradizionali	Produzione di piedini, zoccoli, alzatine e altri componenti in materiale plastico e in alluminio
Mercati di riferimento	Italia, Europa Ovest, Europa Est, Medio Oriente, Estremo Oriente
Dimensioni e sviluppo del mercato	Il mercato italiano costituisce il 62% del fatturato e presenta una sostanziale stabilità. I mercati extra nazionali costituiscono il 38% del fatturato ma presentano tassi di crescita significativi grazie alla diffusione dell'Italian Style

*Favaro Industrie* opera nel settore della produzione di accessori per cucine componibili. L'attività aziendale consiste nella produzione di piedini, zoccoli, alzatine, sottolavelli, basi colonna e lavello e altri componenti in materiale plastico, ottenuti mediante procedimento di stampaggio ad iniezione o per estrusione, e in alluminio. Nello specifico, la produzione si sostanzia in una vasta gamma di articoli, quantificabile in circa 3000 tipologie di prodotto (se si contano però anche alcune particolari varianti di colorazione e rivestimento il numero degli articoli sale a 8.600). L'ampiezza della gamma di produzione costituisce elemento essenziale per soddisfare le svariate richieste del comparto e dei mercati in cui la società opera. L'introduzione di nuovi prodotti avviene sia a seguito di segnalazioni dei clienti principali, che attraverso lo sviluppo di progetti dell'ufficio tecnico, che può vantare una provata esperienza anche nell'utilizzo dei nuovi materiali e delle nuove tecnologie produttive, tanto da poter essere indicato come un punto di riferimento dell'intero settore.

Per quanto concerne i mercati serviti, si sottolinea come l'azienda operi ormai in oltre 50 paesi di tutto il mondo.

Il mercato nazionale costituisce circa il 62% del fatturato complessivo ma, contrariamente a quanto avviene nei mercati internazionali per i quali si registrano e si prevedono per il futuro ancora ampi margini di crescita, presenta tassi di crescita contenuti. In ogni caso, *Favaro Industrie* detiene una quota pari al 40% dell'intero mercato nazionale.

A livello internazionale, i mercati di riferimento sono i Paesi dell'UE, ma anche la Russia e il Medio Oriente. Meno sviluppati, anche in ragione del recente inserimento, sono i mercati americano, africano e dell'Estremo Oriente.

Al fine di fornire un quadro maggiormente rappresentativo dell'importanza relativa dei diversi mercati, si presenta di seguito un prospetto dal quale risultano gli ordini evasi nel corso dell'anno 2003 (utilizzati successivamente come proxy del fatturato), relativamente alle diverse aree geografiche e ai diversi prodotti (l'indicazione UE si riferisce ai Paesi dell'Europa Occidentale):

# Prof. Eugenio Comuzzi

ORDINI EVASI	Italia		UE		Extra-UE		TOT 2003
Piedini/tubi	2.290.210	55,26%	1.048.946	25,31%	805.161	19,43%	4.144.317
Zoccoli	4.508.112	69,92%	876.925	13,60%	1.062.946	16,48%	6.447.983
Alzatine	3.254.352	64,84%	198.411	3,95%	1.566.188	31,21%	5.018.951
Base frigo	1.039.585	98,65%	3.407	0,32%	10.792	1,02%	1.053.784
Portaposate	294.027	55,94%	91.484	17,41%	140.082	26,65%	525.593
Base lavello	55.537	91,05%	955	1,57%	4.504	7,38%	60.996
Tappetino	136.411	29,94%	195.119	42,82%	124.094	27,24%	455.624
Sottolavello	888.760	37,14%	1.380.644	57,69%	123.868	5,18%	2.393.272
Alutek	515.875	34,91%	557.241	37,71%	404.499	27,38%	1.477.615
Varie + kit misti	93.855	79,07%	2.887	2,43%	21.952	18,49%	118.694
<b>TOTALE</b>	<b>13.076.724</b>	<b>60,27%</b>	<b>4.356.019</b>	<b>20,08%</b>	<b>4.264.086</b>	<b>19,65%</b>	<b>21.696.829</b>

Tra i Paesi UE, particolarmente significativi sono i rapporti con Austria, Francia, Germania, Portogallo e Grecia, mentre per quanto concerne i Paesi extra-UE spiccano per importanza la Russia, la Polonia, l'Ungheria.

## L'ambiente competitivo. La dinamicità del contesto internazionale

Variable	Descrizione
Caratteristiche generali dell'ambiente economico specifico	Forte dinamicità dell'ambiente competitivo specifico Espansione dei mercati internazionali Stabilità dei mercati nazionali
Caratteristiche della concorrenza	Concentrata nei mercati italiani, polverizzata nei mercati internazionali
Caratteristiche dei clienti	Grandi gruppi industriali produttori di cucine componibili

L'ambiente economico in cui opera Favaro Industrie è altamente concorrenziale, frenetico ed alla continua ricerca di novità.

Il mercato italiano presenta attualmente una situazione di stasi; molto dinamica appare invece la domanda proveniente dai mercati mondiali.

In questo contesto risulta fondamentale presentare e promuovere periodicamente nuovi prodotti, nonché instaurare con il cliente una partnership volta a garantire fiducia e continuità al rapporto.

Analizzando più in dettaglio le caratteristiche della concorrenza occorre evidenziare che l'impresa opera in qualità di leader del settore anche se il principale competitor, Omega di Vicenza, detiene una quota del mercato nazionale pressoché analoga a quella di Favaro Industrie ed ha una produzione di qualità comparabile. Le due imprese occupano infatti rispettivamente una quota pari a circa il 40% del mercato complessivo.

Altro concorrente che può vantare una gamma produttiva sufficientemente ampia è la F.lli Ricci di Verona, che però propone articoli di scarsa qualità e in quantità complessivamente modeste.

Gli altri concorrenti della Favaro Industrie variano fortemente in relazione al particolare componente oggetto di analisi (e all'interno della gamma produttiva del componente anche in relazione allo specifico articolo) e alla maturità o meno del mercato di riferimento.

In generale, comunque, i competitors di Favaro Industrie (con esclusione della Omega) si dividono solo il rimanente 20% del mercato nazionale, con scarse prospettive di sviluppo a causa dei loro costi più elevati, accompagnati da una minore qualità e da una gamma troppo limitata per interessare i grandi produttori. Si può quindi affermare che la concorrenza, soprattutto a livello nazionale, è limitata, anche perché significative variazioni nelle quote di mercato sono possibili solo con inserimento di nuovi prodotti.

Con riferimento ai competitors internazionali si deve sottolineare il vantaggio goduto dalle imprese italiane, dovuto principalmente al successo che il design italiano dei mobili sta riscuotendo in tutto il mondo.

Per quanto concerne il capitale clienti, l'impresa intrattiene rapporti commerciali con la maggior parte dei grandi produttori del settore, sia italiani (si citano tra gli altri Febal, Scavolini, Berloni,

# Prof. Eugenio Comuzzi

Doimo, Ar due, Ar tre, Leader, Record Cucine, ...) che esteri (si citano tra gli altri Haecker, Nobilia, Mobalpa, Roux, HTH e Marbodol), ma anche con piccoli laboratori artigianali.

A livello nazionale, si rileva che i produttori localizzati nelle regioni Veneto, Marche e Abruzzo coprono il 60% del fatturato italiano.

I clienti per il 50% sono cucinieri (dai più grandi produttori fino ad una taglia minima che sia in grado di effettuare un quantitativo minimo di ordine richiesto dall'azienda), per il 38% distributori (grandi o piccoli), per il 3% sono produttori di arredo-bagno, per il 9% appartengono ad altre categorie. Da segnalare come nei Paesi che solo recentemente hanno conosciuto un certo sviluppo economico, siano presenti normalmente solo importatori, mentre in quelli a economia più avanzata la Favaro Industrie si rivolga direttamente ai produttori.

L'impresa ha sempre operato tentando di evitare l'eccessiva dipendenza da pochi clienti chiave: nessuno dei clienti italiani infatti incide per oltre il 6% nel fatturato Italia di Favaro Industrie. Inoltre, il 70% del fatturato complessivo viene realizzato con circa 90 clienti, tra i quali solo 7 superano il 2% e i rimanenti vanno allo 0,25% al 2%.

In Italia i clienti sono seguiti da 12 agenti, che rispondono direttamente al Direttore Commerciale Italia; alcuni clienti direzionali vengono invece seguiti dall'ufficio commerciale. All'estero, l'impresa è organizzata con alcuni agenti e 35 procacciatori d'affari per i singoli clienti o per singole zone, che rispondo al Direttore Commerciale Estero.

Importante nella politica commerciale dell'azienda è poi la presenza alle più importanti fiere di settore: ogni anno l'impresa partecipa a 2/3 eventi, presentando sempre almeno un nuovo articolo; in tal modo si contribuisce al mantenimento di un'immagine di affidabilità e avanguardia nei confronti della clientela, oltre a favorire lo sviluppo di partnership in grado di consolidare e garantire fiducia e continuità al rapporto. Il successo di tale politica è testimoniato dai rarissimi casi di perdita di clienti registrati dall'azienda.

Per quanto concerne i mercati di approvvigionamento, è possibile evidenziare che le materie prime utilizzate tipicamente dall'impresa sono principalmente la plastica (74%) e alluminio (26%). Per ciascuna di esse, esistono poi diverse categorie di prodotti che vengono acquistati in relazione alla produzione dei diversi articoli. Nella selezione dei fornitori sono fondamentali i parametri relativi alla qualità del prodotto rispetto agli standard stabiliti, alla flessibilità nelle risposte e puntualità nelle consegne e ai prezzi di mercato.

## La struttura organizzativa. I caratteri funzionali della struttura interna, l'importanza delle esternalizzazioni

Variabile	Descrizione
Caratteristiche della struttura organizzativa interna	Struttura funzionale Utilizzo del lavoro per progetto soprattutto nel campo della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti
Caratteristiche della struttura organizzativa esterna	Presenza di fenomeni di esternalizzazione di alcune fasi produttive particolari Presenza di rapporti di partnership per la realizzazione di alcune tipologie di prodotto

L'azienda è articolata secondo una struttura tipicamente funzionale con la presenza di alcune aree di staff e di line. Il coordinatore generale è la figura di management centrale che, in conformità alle decisioni del Comitato di Direzione, dà attuazione alle linee di indirizzo fissate dal Consiglio di Amministrazione provvedendo ad attuare azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi operativi. Al di sotto del coordinatore generale operano poi i vari responsabili di area (commerciale estero, commerciale Italia, amministrazione e finanza, produzione, ...), che coordinano il lavoro dei reparti produttivi.

Al fine di raggiungere una migliore efficienza organizzativa, l'impresa ha recentemente intrapreso un progetto di riassetto organizzativo volto innanzitutto ad una valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda, oltre che ad una razionale revisione delle attribuzioni alle diverse aree operative, che eviti sovrapposizioni di competenze o vuoti di responsabilità.

# Prof. Eugenio Comuzzi

Il progetto prevede inoltre l'inserimento di nuove figure professionali dotate di competenze specialistiche sul fronte della promozione, della ricerca, del controllo e del coordinamento e la riqualificazione di alcune altre aree; in particolare, si prevede l'introduzione di una logica di lavoro per progetti relativamente all'attività di ricerca e sviluppo.

Per quanto concerne la struttura organizzativa esterna, va sottolineato come l'impresa abbia sviluppato nel tempo forti relazioni con alcuni tra i principali clienti, per lo sviluppo di specifiche varianti dei suoi prodotti.

Inoltre, sono stati stipulati accordi con altre imprese del settore per realizzare due tipi di prodotti: quelli stampati con presse ad iniezione ad elevato tonnellaggio, di cui l'impresa non dispone, (basi lavello, porta posate, basi colonna frigo) e la minuteria in plastica sempre realizzata mediante stampaggio ad iniezione con presse di piccole dimensioni (accessori, alzatine e zoccoli).

I criteri di selezione dei fornitori terzi, oltre a quelli tipici di tutti i fornitori, riguardano anche la tipologia delle materie prime impiegate rispetto agli standards di Favaro Industrie, oltre alla dotazione e tecnologia del parco macchinari e alla professionalità del personale impiegato.

## Il processo produttivo. Una suddivisione in 4 fasi

Variabile	Descrizione
Caratteristiche del processo produttivo	Articolato in 4 modalità differenti: 1. stampaggio per iniezione 2. estrusione di profili di granulo di pvc 3. lavorazione di alluminio in coils 4. lavorazione di profilati in alluminio

La produzione viene normalmente realizzata con 4 differenti modalità (non si considerano particolari processi produttivi dedicati alla realizzazione di alcuni prodotti specifici):

- stampaggio per iniezione di piedini, ganci, tubi, regolazioni, accessori, basi colonna frigo, basi lavello e loro confezionamento;
- estrusione di profili dal granulo di pvc e nobilitazione a mezzo rivestimento con carte e laminati di profilati in pvc (estrusi internamente) che in alluminio (estrusi esternamente);
- lavorazione di alluminio in coils: goffatura/taglio/piegatura;
- lavorazione di profilati in alluminio: taglio, foratura, confezionamento.

Il ciclo produttivo ha una stagionalità più marcata nei mesi centrali dell'anno, in quanto il lavoro dell'impresa è legato alla consegna dei mobili, che avviene preferibilmente nei periodi più caldi. I conseguenti picchi di richieste vengono gestiti principalmente con maggiori lavorazioni effettuate per il magazzino nei mesi iniziali e finali dell'anno e con una richiesta di straordinari agli addetti.

## I punti di forza e di debolezza. Servizio al cliente, notorietà del marchio come ragioni del successo dell'impresa

Variabile	Descrizione
Punti di forza	Servizio al cliente che si traduce soprattutto in: - flessibilità alla personalizzazione; - rapidità nelle consegne Notorietà del marchio e reputazione aziendale Elevata professionalità
Punti di debolezza	Scarsa diversificazione dei mercati di riferimento, limitati al solo mercato delle cucine componibili

Per quanto concerne, infine, i punti di forza dell'impresa, oltre a quanto già in precedenza accennato, si sottolinea come Favaro Industrie goda ormai di un'immagine e di una reputazione sul mercato di assoluto rispetto, che contribuiscono a stabilizzarne la posizione di leadership sul mercato nazionale e di crescita sui mercati esteri.

## **Prof. Eugenio Comuzzi**

Punto di debolezza fondamentale, invece è a giudizio dello stesso management, quello della scarsa diversificazione della produzione sui mercati di riferimento. Infatti, l'impresa opera attualmente solo nel comparto delle cucine componibili, pur avendo la possibilità di collocare i propri prodotti anche in mercati paralleli (ad esempio la grande distribuzione e i mobili in genere), senza la necessità di profonde modificazioni della sua dotazione di impianti o delle competenze professionali a disposizione. Tale limite, peraltro, costituisce comunque un'opzione aperta nell'ottica di un futuro ulteriore ampliamento delle dimensioni aziendali.

## ■ Una prima proposta. Un approccio unidimensionale

Il Dott. Bianchi procede con le sue prime elaborazioni e presenta quindi all'impresa i primi report per la misurazione della performance basati su un approccio tradizionale al problema. Le tabelle sono compilate sulla base dei bilanci interni ed esterni dell'impresa negli ultimi anni.

### Misure relative

REDDITIVITA'	2000	2001	2002	2003
Redditività del capitale netto	28,42%	32,70%	31,01%	31,12%
Redditività del capitale investito	53,16%	75,81%	87,43%	84,35%
Costo dei debiti	nc	nc	nc	nc
Tasso di indebitamento	0,070	-0,187	-0,365	-0,454
Redditività del capitale investito	53,16%	75,81%	87,43%	84,35%
Redditività delle vendite	10,09%	13,38%	15,01%	15,90%
Rotazione del capitale investito caratteristico	5,271	5,666	5,823	5,305
Rotazione del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	12,203	16,849	23,659	22,191
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	9,279	8,537	7,725	6,971
SVILUPPO	2000	2001	2002	2003
Tasso di crescita dell'impresa in termini di fatturato	N.D.	11,54%	10,52%	7,04%
Tasso di crescita dell'impresa in termini di capitale investito	10,10%	-1,98%	17,25%	17,71%
ASSETTO FINANZIARIO	2000	2001	2002	2003
Indice di liquidità primaria	1,123	1,453	1,908	1,912
Indice di liquidità secondaria	1,414	1,803	2,246	2,327
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	9,279	8,537	7,725	6,971
Durata media dei crediti operativi caratteristici	120,126	103,452	107,371	108,907
Durata media dei debiti operativi caratteristici	122,320	112,329	103,811	119,684
Durata media delle scorte	37,001	36,839	31,967	46,704
ASSETTO PATRIMONIALE	2000	2001	2002	2003
Tasso di indebitamento	0,070	-0,187	-0,365	-0,454
Copertura degli immobilizzi	2,250	3,219	4,430	4,527
Elasticità degli impieghi	81,04%	83,28%	86,08%	86,08%
Elasticità delle fonti	57,33%	46,18%	38,33%	36,99%

### Misure assolute. Rendiconti economici

	Grandezze	2000	2001	2002	2003
	Ricavi di vendita	16.514	18.447	20.416	21.818
	Altri ricavi relativi all'area caratteristica	101	86	66	107
<b>(A)</b>	<b>Ricavi netti di vendita</b>	<b>16.615</b>	<b>18.533</b>	<b>20.483</b>	<b>21.925</b>
	Costi per acquisto prodotti finiti, materie prime, sussidiarie, di consumo, merci	8.343	8.207	8.749	9.437
	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie e merci	-520	-106	96	-228
	Costi per servizi	2.815	3.182	3.381	3.642
	Costi per godimento di beni di terzi	353	431	444	471
	Costi per il personale	3.189	3.487	3.883	4.074
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	142	149	203	199
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	487	546	550	681
	Accantonamento per rischi e oneri	0	0	0	0
	Altri costi relativi alla gestione caratteristica	79	120	93	108
	Svalutazioni dell'attivo circolante	52	62	27	71
	Svalutazioni dell'attivo immobilizzato	0	0	0	0
	Incrementi per lavori interni e capitalizzazione di costi	0	26	18	17
<b>(B)</b>	<b>Costo del venduto</b>	<b>14.939</b>	<b>16.053</b>	<b>17.407</b>	<b>18.439</b>
<b>(C=A-B)</b>	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>1.676</b>	<b>2.479</b>	<b>3.075</b>	<b>3.486</b>
<b>(D)</b>	<b>Proventi e oneri accessori</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(E=C±D)</b>	<b>Risultato operativo aziendale</b>	<b>1.676</b>	<b>2.479</b>	<b>3.075</b>	<b>3.486</b>
	Proventi e oneri straordinari	0	-37	24	372
<b>(F)</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>-37</b>	<b>24</b>	<b>372</b>
<b>(G=F±E)</b>	<b>Risultato prima dei componenti finanziari e tributari</b>	<b>1.676</b>	<b>2.443</b>	<b>3.099</b>	<b>3.858</b>
	Proventi finanziari	27	35	65	83
	Oneri finanziari	32	20	9	10
<b>(H)</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>	<b>-4</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>72</b>
<b>(I=G±H)</b>	<b>Risultato prima degli oneri tributari</b>	<b>1.671</b>	<b>2.457</b>	<b>3.156</b>	<b>3.931</b>
<b>(L)</b>	<b>Oneri tributari</b>	<b>835</b>	<b>1.142</b>	<b>1.439</b>	<b>1.574</b>
<b>(M=I±L)</b>	<b>Risultato netto</b>	<b>837</b>	<b>1.315</b>	<b>1.717</b>	<b>2.357</b>

\* Dati espressi in migliaia di euro

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Misure assolute. Rendiconti patrimoniali

	Grandezze	2000	2001	2002	2003
	Crediti operativi vs clienti a breve	5.041	4.905	5.445	5.928
	Altri crediti operativi a breve	427	348	581	614
	Rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	1.514	1.620	1.525	2.359
	Altre componenti operative a breve	11	23	20	41
(A)	<b>Attività operative caratteristiche a breve</b>	<b>6.994</b>	<b>6.896</b>	<b>7.570</b>	<b>8.942</b>
	Debiti operativi vs fornitori a breve	4.089	3.448	3.512	4.236
	Altri debiti operativi a breve	837	1.172	1.017	1.438
	Altre componenti operative a breve	0	3	11	6
(B)	<b>Passività operative caratteristiche a breve</b>	<b>4.926</b>	<b>4.622</b>	<b>4.541</b>	<b>5.681</b>
(A-B=C)	<b>Capitale circolante netto operativo caratteristico</b>	<b>2.067</b>	<b>2.274</b>	<b>3.029</b>	<b>3.261</b>
(D)	<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>1.118</b>	<b>1.110</b>	<b>1.111</b>	<b>1.723</b>
(E)	<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>603</b>	<b>563</b>	<b>529</b>	<b>416</b>
(F)	<b>Altre attività operative caratteristiche a medio</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
(G)	<b>Altre passività operative caratteristiche a medio</b>	<b>486</b>	<b>710</b>	<b>873</b>	<b>931</b>
(D+E+F-G=H)	<b>Capitale immobilizzato netto operativo caratteristico</b>	<b>1.236</b>	<b>964</b>	<b>768</b>	<b>1.208</b>
(C+H=I)	<b>Capitale investito netto caratteristico</b>	<b>3.304</b>	<b>3.238</b>	<b>3.797</b>	<b>4.469</b>
(L)	<b>Capitale investito operativo accessorio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(I+L=M)	<b>Capitale investito netto</b>	<b>3.304</b>	<b>3.238</b>	<b>3.797</b>	<b>4.469</b>
	Disponibilità liquide	364	1.442	2.574	4.287
	Debiti di finanziamento vs terzi a breve	279	17	0	19
	Altri debiti e componenti finanziamento a breve	0	-15	-24	-15
(A)	<b>Finanziamenti netti ottenuti a breve</b>	<b>-86</b>	<b>-1.440</b>	<b>-2.598</b>	<b>-4.283</b>
	Debiti di finanziamento vs terzi a medio	26	0	0	0
(B)	<b>Finanziamenti lordi ottenuti a medio</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(C=A+B)	<b>Totale finanziamenti da terzi</b>	<b>-60</b>	<b>-1.440</b>	<b>-2.598</b>	<b>-4.283</b>
	Patrimonio netto	3.363	4.678	6.395	8.752
D	<b>Totale finanziamenti a titolo di capitale proprio</b>	<b>3.363</b>	<b>4.678</b>	<b>6.395</b>	<b>8.752</b>
(E=C+D)	<b>Capitale finanziato netto</b>	<b>3.304</b>	<b>3.238</b>	<b>3.797</b>	<b>4.469</b>

\* Dati espressi in migliaia di euro

## Misure assolute. Rendiconti monetari

	Grandezze	2000	2001	2002	2003
	Ricavi netti di vendita	16.615	18.533	20.483	21.925
	Costo del venduto	14.939	16.053	17.407	18.439
(A)	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>1.676</b>	<b>2.479</b>	<b>3.075</b>	<b>3.486</b>
	Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	629	695	753	880
	Accantonamenti fondo tfr	151	166	200	200
	Plusvalenze e minusvalenze ordinarie	55	-6	3	37
	Incrementi di immobilizzazioni per costruzioni interne	0	26	18	17
(B)	<b>Flusso finanziario operativo caratteristico corrente</b>	<b>2.401</b>	<b>3.321</b>	<b>4.007</b>	<b>4.512</b>
	Variazioni crediti operativi vs clienti	-634	136	-540	-483
	Variazioni debiti operativi vs fornitori	539	-642	65	724
	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-520	-106	96	-835
	Variazioni altri crediti e altre componenti operative	-187	67	-230	-54
	Variazioni altri debiti e altre componenti operative	248	337	-146	416
(C)	<b>Variazione del capitale circolante netto operativo caratteristico corrente</b>	<b>-554</b>	<b>-207</b>	<b>-755</b>	<b>-232</b>
(B+C=D)	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico corrente</b>	<b>1.847</b>	<b>3.114</b>	<b>3.252</b>	<b>4.280</b>
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni materiali	-455	-518	-529	-1.239
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni immateriali	-288	-109	-169	-86
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	375	0	0	0
(E)	<b>Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico</b>	<b>-367</b>	<b>-627</b>	<b>-698</b>	<b>-1.324</b>
	Utilizzo tfr	-103	-77	-107	-107
	Utilizzo altri fondi	-3	43	11	11
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	0	92	59	-46
(F)	<b>Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche</b>	<b>-107</b>	<b>58</b>	<b>-37</b>	<b>-142</b>
(E+F=G)	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico non corrente</b>	<b>-474</b>	<b>-569</b>	<b>-735</b>	<b>-1.466</b>
(D+G=H)	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico</b>	<b>1.373</b>	<b>2.545</b>	<b>2.517</b>	<b>2.814</b>
(I)	<b>Flusso di cassa operativo accessorio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Variazione debiti di finanziamento vs terzi	-25	-26	0	0
	Variazione altri debiti e altre componenti di finanziamento	0	-15	-9	9
	Oneri finanziari	32	20	9	10
	Proventi finanziari	27	35	65	83
(L)	<b>Flusso di cassa area finanziamenti indebitamento</b>	<b>-29</b>	<b>-26</b>	<b>47</b>	<b>82</b>
(M)	<b>Flusso di cassa area finanziamenti capitale proprio</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>0</b>
(N)	<b>Flusso di cassa area straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>-37</b>	<b>24</b>	<b>372</b>
(O)	<b>Flusso di cassa area tributaria</b>	<b>835</b>	<b>1.142</b>	<b>1.439</b>	<b>1.574</b>
(H+I+L+M+N-O=N)	<b>Flusso di cassa complessivo</b>	<b>509</b>	<b>1.339</b>	<b>1.149</b>	<b>1.694</b>

\* Dati espressi in migliaia di euro

# Prof. Eugenio Comuzzi

## ■ Una seconda proposta. Un approccio unidimensionale

A completamento di quanto proposto inizialmente, il Dott. Bianchi illustra poi alla proprietà la possibilità di introdurre una serie di indicatori di tipo non tradizionale, in grado di superare alcuni dei limiti che le tradizionali misure contabili presentano.

Inoltre potrebbe risultare interessante, a parere del consulente, fornire anche alcune indicazioni di raffronto dell'attuale andamento aziendale con i dati della concorrenza. In particolare egli suggerisce l'adozione di una semplice scheda, di seguito presentata:

<b>Grandezze</b>	<b>L'impresa</b>	<b>Il trend</b>	<b>La concorrenza</b>
Flusso di cassa operativo	2.814	Crescita	ND
Tasso di crescita autofinanziata	15%	Costante	ND
Nuovi investimenti	1.240	Crescita	1.000
Flusso finanziario operativo	4.512	Crescita	ND
Capitale investito	4.469	Crescita	ND
Costo medio del capitale	12%	Costante	15%
Costo dei debiti	7%	Costante	6%
Costo del capitale di rischio	12%	Costante	16%
Tasso Free risk	3%	Diminuzione	3%
Premio per il rischio	6%	Costante	6%
Beta	1,5	Costante	1,7
Indicatori di struttura finanziaria (E/D)	ND	Costante	ND
CFROI	63%	Crescente	35%
Residual income	...	...	...
Misure simil-EVA	...	...	...
...			

# Prof. Eugenio Comuzzi

## ■ Una terza proposta. Un approccio multidimensionale

Il dott. Bianchi presenta infine alla proprietà una proposta per l'introduzione di un modello di misurazione della performance multidimensionale. La proposta si articola su due possibili livelli tra loro integrabili.

Un primo livello di sintesi è basato sull'utilizzo di una serie di indicatori parzialmente non a valore, bensì a quantità fisiche o di tipo qualitativo (che spesso richiedono l'espressione di un giudizio soggettivo da parte del misuratore), posti a presidio di quattro prospettive di analisi.

Il set di indicatori proposto dal dott. Bianchi è di seguito schematizzato:

Prospett economico-finanziaria			Prospett dei clienti		
Misure	Valori	Trend	Misure	Valori	Trend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE</li> <li>• ROI</li> <li>• Tasso di crescita del fatturato</li> <li>• Quota di mercato</li> <li>• Tasso di rotazione del capitale investito</li> <li>• EBITDA</li> <li>• Dilazione media clienti</li> <li>• Dilazione media fornitori</li> <li>• ...</li> </ul>	31,12% 84,35% 7,04% 19% 5,305 4.512 109 120 ...	+ - - + - + - + ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coefficiente di fedeltà dei clienti (Score 0 – 5)</li> <li>• Tasso di riacquisto</li> <li>• Numero nuovi clienti nell'esercizio</li> <li>• Numero di reclami</li> <li>• Indice di soddisfazione del cliente (Score 0 – 5)</li> <li>• Tempo medio di attesa per il cliente</li> <li>• ...</li> </ul>	4 65% 12 5 3 20 gg ...	+ + - + + - ...
Prospett dei processi			Prospett dell'innovazione		
Misure	Valori	Trend	Misure	Valori	Trend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempi di attraversamento dei prodotti</li> <li>• Versatilità delle risorse (Score 0 – 5)</li> <li>• Resi difettosi, percentuali delle rilavorazioni</li> <li>• Indice d'esperienza (Score 0 – 5)</li> <li>• Indice di turnover del personale</li> <li>• Età media del personale</li> <li>• Orientamento al miglioramento interno (Score 0 – 5)</li> <li>• ...</li> </ul>	12 gg 4 7% 5 5% 35 anni 3 ...	+ + - + - - + ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero nuovi prodotti lanciati</li> <li>• Numero brevetti registrati</li> <li>• Giorni di formazione</li> <li>• Indice di mobilità interna</li> <li>• Tempo di introduzione nuovi prodotti</li> <li>• Indice di qualità interna (Score 0 – 5)</li> <li>• ...</li> </ul>	3 1 60 3 90 gg 4 ...	+ - - - - + ...

## Prof. Eugenio Comuzzi

Un secondo livello di analisi riguarda alcuni strumenti di approfondimento dell'analisi relativa alle opportunità e minacce presenti nell'ambiente competitivo, alle unicità competitive sviluppate dall'azienda e alle caratteristiche delle attività e dei processi. In particolare, il consulente propone un modello caratterizzato dalla costruzione di misure in alcuni casi fortemente soggettive che si pongono l'obiettivo di fornire una guida all'analisi dell'evoluzione dell'ambiente competitivo, di sviluppare un collegamento tra di esso e le variabili che supportano la creazione di un vantaggio concorrenziale e di permettere dei possibili raccordi tra la performance realizzata a livello di singoli processi, le unicità competitive e la performance a livello complessivo. Alcune schematizzazioni proposte dal dott. Bianchi sono di seguito esposte.

### Scheda di analisi delle opportunità e minacce

Forze competitive	Misure	Punteggio (1-10)	Peso (0-1)	Punteggio pesato
Espansione della domanda	Tasso di crescita del mercato	5	0,2	1
Sensibilità della domanda alle variabili ambientali	Variazione rispetto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso d'inflazione</li> <li>• Livello della produzione</li> <li>• Tassi d'interesse</li> </ul>	2,5	0,2	0,5
Barriere di entrata e di uscita	Barriere legali Minacce nella risposta Fabbisogno di capitale	5	0,2	1
Potere dei clienti	Elasticità del prezzo Forza contrattuale	5	0,1	0,5
Pressione di prodotti sostitutivi	Propensione alla sostituzione Innovazione tecnologica	6	0,1	0,6
Potere dei fornitori	Elasticità del prezzo Forza contrattuale	4	0,1	0,4
Grado di rivalità tra i concorrenti	Grado di concentrazione Eccesso di capacità Differenziazione	4	0,1	0,4
<b>Totale</b>			<b>1</b>	<b>4,4</b>

### Scheda di analisi delle unicità competitive

Macrofenomeni	Misure	Attuale	Benchmark	Gap	Trend
Estensione e profondità dei rapporti con l'estero	Customer service	20 gg	25 gg	5 gg	Crescente
Qualità e robustezza delle operazioni interne	Tempi di attraversamento	12 gg	15 gg	3 gg	Stabile
Capacità di adattamento	Numero di nuovi prodotti ultimi 3 anni	8	4	4	Crescente

### Scheda di analisi dei processi

Processo	Misure	Punteggio (1-10)	Peso (0-1)	Punteggio pesato
Logistica in	Tempo, costo, qualità, servizio	4	0,05	0,2
Trasformazione	Tempo, costo, qualità, servizio	2	0,3	0,6
Logistica out	Tempo, costo, qualità, servizio	7	0,05	0,35
Marketing	Tempo, costo, qualità, servizio	7	0,1	0,7
Servizio post-vendita	Tempo, costo, qualità, servizio	4	0,1	0,4
Gestione degli approvvigionamenti	Tempo, costo, qualità, servizio	2	0,05	0,1
Gestione del personale	Tempo, costo, qualità, servizio	4	0,05	0,2
Gestione della tecnologia	Tempo, costo, qualità, servizio	2	0,2	0,4
Attività di supporto	Tempo, costo, qualità, servizio	4	0,1	0,4
<b>Totale</b>			<b>1</b>	<b>3,35</b>

# Prof. Eugenio Comuzzi

## ■ Le soluzioni. Un confronto

A conclusione delle sue elaborazioni, il dott. Bianchi presenta infine una tabella di sintesi, che riporta le caratteristiche fondamentali dei modelli di misurazione proposti.

Approccio	Focus di analisi	Tipologia dati input	Catteristiche degli indicatori utilizzati
Modello Unidimensionale	Focalizzazione sui profili di redditività, sviluppo, assetto finanziario e patrimoniale	Dati contabili	Indicatori a valore
Modello Unidimensionale	Focalizzazione sul concetto di valore economico creato dall'azienda	Dati contabili Valori di mercato	Indicatori a valore
Modello Multidimensionale	Focalizzazione su indicatori di tipo operativo in grado di "anticipare" la performance, fornendo indicazioni sulle variabili determinanti del vantaggio competitivo aziendale	Dati contabili Valori di mercato Dati interni quantitativi Dati qualitativi	Indicatori a valore e non a valore Indicatori quantitativi e qualitativi Misure caratterizzate da forti elementi di soggettività

## ■ La lettura e l'interpretazione

Si proceda alla lettura del caso aziendale.

Si isolino le parti descrittive non chiare.

Si isolino le parti dei prospetti eco-fin non chiare.

Si risponda ai quesiti sottostanti.

## ■ I quesiti

Qual è l'assetto strategico-gestionale-strutturale dell'azienda?

Qual è l'assetto economico-finanziario dell'azienda?

Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa?

Quali sono le caratteristiche fondamentali degli strumenti utilizzati per la misurazione e il controllo della performance?

Quali sono le fonti informative necessarie per alimentare gli strumenti in esame?

Quali sono le procedure operative da innestare per garantire l'alimentazione degli strumenti in esame?