

# METODOLOGIE 2 2009/2010

---

## CASO B/EFFECI SPA/05 PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI CONTROLLO. PIANIFICAZIONE

Materiale curato da E. Comuzzi.

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: Effeci</b>	
<b>Fascicolo contiene: copertina+ 10p.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

## ■ Il problema

Il dott. Neri è intenzionato ad approfondire l'analisi della performance previsionale di business e di impresa. In particolare si decide di analizzare l'evoluzione prevista nei prossimi 3 anni.

## ■ Le elaborazioni

Il consulente intende sviluppare una analisi tesa a:

1. costruire il piano delle vendite;
2. costruire il piano dei costi speciali di business;
3. costruire il piano dei costi comuni di business;
4. costruire il piano degli investimenti;
5. costruire il piano dei finanziamenti;
6. costruire il piano tributario;
7. costruire il piano finanziario;
8. costruire il piano economico;
9. costruire il piano patrimoniale;
10. calcolare alcune misure relative;
11. approfondire le unicità;
12. approfondire le competenze strumentali;
13. analizzare l'attrattività ambientale.

I costi comuni vengono ripartiti tra i business sulla base della incidenza % sul costo complessivo. Le linee guida che il consulente intende seguire nell'analisi sono così sintetizzabili

Variabile	Trend
Quantità di vendita	Crescita costante su tutti i prodotti del 1,5% annuo
Prezzi di vendita	Stabili e pari al dato consuntivo
Costi speciali	Indicenza % sulle vendite pari al dato consuntivo
Costi comuni (esclusi ammortamenti)	Incremento del 1,5%
Ammortamenti	Pari al 10% delle immobilizzazioni
Investimenti	Pari agli ammortamenti per le immobilizzazioni; costanti gli investimenti in capitale circolante
Oneri tributari	Pari al 45% del risultato prima degli oneri tributari
Oneri finanziari	Pari al 10% del totale finanziamenti
Finanziamenti	Nessuna accensione/rimborso

## 1. Costruzione del piano delle vendite

### 1a. Business A

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Quantità di vendita Forno A1	234	238	242	246
Prezzo unitario	28.000	28.000	28.000	28.000
Quantità di vendita Forno A2	286	286	290	294
Prezzo unitario	13.000	13.000	13.000	13.000
Quantità di vendita Forno A3	260	260	264	268
Prezzo unitario	11.269	11.269	11.269	11.269
<b>Totale forno A</b>	<b>13.199.940</b>	<b>13.311.940</b>	<b>13.521.016</b>	<b>13.730.092</b>

### 1b. Business B

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Quantità di vendita Forno B1	234	238	242	246
Prezzo unitario	18.000	18.000	18.000	18.000
Quantità di vendita Forno B2	286	290	294	298
Prezzo unitario	16.042	16.042	16.042	16.042
<b>Totale forno B</b>	<b>8.800.012</b>	<b>8.936.180</b>	<b>9.072.348</b>	<b>9.208.516</b>

### 1c. Corporate

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Ricavi Business A	13.199.940	13.311.940	13.521.016	13.730.092
Ricavi Business B	8.800.012	8.936.180	9.072.348	9.208.516
<b>Totale</b>	<b>21.999.952</b>	<b>22.248.120</b>	<b>22.593.364</b>	<b>22.938.608</b>

## 2. Costruzione del piano dei costi speciali

### 2a. Business A

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>13.199.940</b>	<b>13.311.940</b>	<b>13.521.016</b>	<b>13.730.092</b>
Incidenza % materie prime	-68%	-68%	-68%	-68%
<b>Consumi materie prime</b>	<b>-9.000.000</b>	<b>-9.076.364</b>	<b>-9.218.916</b>	<b>-9.361.469</b>
Incidenza % materie sussidiarie	-3%	-3%	-3%	-3%
<b>Consumi materie sussidiarie</b>	<b>-420.000</b>	<b>-423.564</b>	<b>-430.216</b>	<b>-436.869</b>
Incidenza % lavorazioni di terzi	-3%	-3%	-3%	-3%
<b>Lavorazioni di terzi</b>	<b>-408.000</b>	<b>-411.462</b>	<b>-417.924</b>	<b>-424.387</b>
Incidenza % provvigioni su vendite	-1%	-1%	-1%	-1%
<b>Provvigioni su vendite</b>	<b>-150.000</b>	<b>-151.273</b>	<b>-153.649</b>	<b>-156.024</b>
<b>Totale</b>	<b>-9.978.000</b>	<b>-10.062.662</b>	<b>-10.220.705</b>	<b>-10.378.749</b>

### 2b. Business B

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>8.800.012</b>	<b>8.936.180</b>	<b>9.072.348</b>	<b>9.208.516</b>
Incidenza % materie prime	-45%	-45%	-45%	-45%
<b>Consumi materie prime</b>	<b>-6.000.000</b>	<b>-6.050.909</b>	<b>-6.145.944</b>	<b>-6.240.979</b>
Incidenza % materie sussidiarie	-2%	-2%	-2%	-2%
<b>Consumi materie sussidiarie</b>	<b>-280.000</b>	<b>-282.376</b>	<b>-286.811</b>	<b>-291.246</b>
Incidenza % lavorazioni di terzi	-2%	-2%	-2%	-2%
<b>Lavorazioni di terzi</b>	<b>-272.000</b>	<b>-274.308</b>	<b>-278.616</b>	<b>-282.924</b>
Incidenza % provvigioni su vendite	-1%	-1%	-1%	-1%
<b>Provvigioni su vendite</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.848</b>	<b>-102.432</b>	<b>-104.016</b>
<b>Totale</b>	<b>-6.652.000</b>	<b>-6.708.441</b>	<b>-6.813.804</b>	<b>-6.919.166</b>

## 2c. Corporate

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Business A	-9.978.000	-10.062.662	-10.220.705	-10.378.749
Business B	-6.652.000	-6.708.441	-6.813.804	-6.919.166
<b>Totale</b>	<b>-16.630.000</b>	<b>-16.771.104</b>	<b>-17.034.509</b>	<b>-17.297.914</b>

## 3. Costruzione del piano dei costi comuni

### Criterio di attribuzione dei costi comuni

Descrizione	Consuntivo	Incidenza %
Costi comuni business A	-2.688.490	60%
Costi comuni business B	-1.762.305	40%
<b>Totale</b>	<b>-4.450.795</b>	<b>100%</b>

### 3a. Business A

Descrizione	Costi consuntivi totali	Incidenza %Business	Costi consuntivi di business	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-489.000	60%	-293.400	-297.801	-302.268	-306.802
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-150.000	60%	-90.000	-91.350	-92.720	-94.111
Energia elettrica (-)	-300.000	60%	-180.000	-182.700	-185.441	-188.223
Riscaldamento	-10.000	60%	-6.000	-6.090	-6.181	-6.274
Prove e collaudi (-)	-458.000	60%	-274.800	-278.922	-283.106	-287.353
Telefono e fax	-15.000	60%	-9.000	-9.135	-9.272	-9.411
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500	60%	-900	-914	-928	-942
Abbonamento riviste fiscali	-500	60%	-300	-305	-310	-315
Consulenze fiscali e legali	-2.500	60%	-1.500	-1.523	-1.546	-1.569
Spese generali	-3.500	60%	-2.100	-2.132	-2.164	-2.196
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-32.000	60%	-19.200	-19.488	-19.780	-20.077
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-95.000	60%	-57.000	-57.855	-58.723	-59.604
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.000	60%	-28.800	-29.232	-29.670	-30.115
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	-85.000	60%	-51.000	-51.765	-52.541	-53.329
Salari e stipendi (-)	-1.700.000	60%	-1.020.000	-1.035.300	-1.050.830	-1.066.592
Contributi sociali (-)	-700.000	60%	-420.000	-426.300	-432.695	-439.185
Altri costi per il personale (-)	-40.000	60%	-24.000	-24.360	-24.725	-25.096
Trattamento di fine rapporto (-)	-125.000	60%	-75.000	-76.125	-77.267	-78.426
<b>Totale</b>	<b>-4.255.000</b>		<b>-2.553.000</b>	<b>-2.591.297</b>	<b>-2.630.167</b>	<b>-2.669.620</b>

### 3b. Business B

Descrizione	Costi consuntivi totali	Incidenza %Business	Costi consuntivi di business	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-489.000	40%	-195.600	-198.534	-201.512	-204.535
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-150.000	40%	-60.000	-60.900	-61.814	-62.741
Energia elettrica (-)	-300.000	40%	-120.000	-121.800	-123.627	-125.481
Riscaldamento	-10.000	40%	-4.000	-4.060	-4.121	-4.183
Prove e collaudi (-)	-458.000	40%	-183.200	-185.948	-188.737	-191.568
Telefono e fax	-15.000	40%	-6.000	-6.090	-6.181	-6.274
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500	40%	-600	-609	-618	-627
Abbonamento riviste fiscali	-500	40%	-200	-203	-206	-209
Consulenze fiscali e legali	-2.500	40%	-1.000	-1.015	-1.030	-1.045
Spese generali	-3.500	40%	-1.400	-1.421	-1.442	-1.464
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-32.000	40%	-12.800	-12.992	-13.187	-13.385
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-95.000	40%	-38.000	-38.570	-39.149	-39.736
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.000	40%	-19.200	-19.488	-19.780	-20.077
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	-85.000	40%	-34.000	-34.510	-35.028	-35.553
Salari e stipendi (-)	-1.700.000	40%	-680.000	-690.200	-700.553	-711.061
Contributi sociali (-)	-700.000	40%	-280.000	-284.200	-288.463	-292.790
Altri costi per il personale (-)	-40.000	40%	-16.000	-16.240	-16.484	-16.731
Trattamento di fine rapporto (-)	-125.000	40%	-50.000	-50.750	-51.511	-52.284
<b>Totale</b>	<b>-4.255.000</b>		<b>-1.702.000</b>	<b>-1.727.530</b>	<b>-1.753.443</b>	<b>-1.779.744</b>

### 3c. Corporate

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Business A	-2.553.000	-2.591.297	-2.630.167	-2.669.620
Business B	-1.702.000	-1.727.530	-1.753.443	-1.779.744
<b>Totale</b>	<b>-4.255.000</b>	<b>-4.318.827</b>	<b>-4.383.610</b>	<b>-4.449.364</b>

## 4. Costruzione del piano degli investimenti

### 4a. Business A

#### Capitale circolante

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Rimanenze materie prime	364.200	364.200	364.200	364.200
Rimanenze materie sussidiarie	242.400	242.400	242.400	242.400
Crediti verso clienti	9.000	9.000	9.000	9.000
Debiti verso fornitori	1.080	1.080	1.080	1.080
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>614.520</b>	<b>614.520</b>	<b>614.520</b>	<b>614.520</b>

#### Immobilizzazioni materiali

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Fabbricati	300.427			
Impianti	109.295			
Macchinari	109.295			
Attrezzature industriali	49.510			
Attrezzature di magazzino	49.510			
Mobili e arredi	231.930			
Macchine ordinarie d'ufficio	126.780			
Macchine elettroniche di ufficio	126.780			
Automezzi	39.056			
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>1.142.585</b>	<b>1.142.585</b>	<b>1.142.585</b>	<b>1.142.585</b>
Investimenti immobilizzazioni materiali	114.258	114.258	114.258	114.258
Costruzioni in economia dell'esercizio	0	0	0	0
Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	0	0	0	0
Ammortamento di periodo	-114.258	-114.258	-114.258	-114.258
<b>Immobilizzazioni nette</b>	<b>1.142.585</b>	<b>1.142.585</b>	<b>1.142.585</b>	<b>1.142.585</b>

#### Immobilizzazioni immateriali

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Brevetti	33.828			
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>33.828</b>	<b>33.828</b>	<b>33.828</b>	<b>33.828</b>
Investimenti immobilizzazioni materiali	3.383	3.383	3.383	3.383
Costruzioni in economia dell'esercizio	0	0	0	0
Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	0	0	0	0
Ammortamento di periodo	-3.383	-3.383	-3.383	-3.383
<b>Immobilizzazioni nette</b>	<b>33.828</b>	<b>33.828</b>	<b>33.828</b>	<b>33.828</b>

### 4b. Business B

#### Capitale circolante

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Rimanenze materie prime	242.800	242.800	242.800	242.800
Rimanenze materie sussidiarie	161.600	161.600	161.600	161.600
Crediti verso clienti	6.000	6.000	6.000	6.000
Debiti verso fornitori	720	720	720	720
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>409.680</b>	<b>409.680</b>	<b>409.680</b>	<b>409.680</b>

#### Immobilizzazioni materiali

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Fabbricati	199.573			
Impianti	72.605			
Macchinari	72.605			
Attrezzature industriali	32.890			
Attrezzature di magazzino	32.890			
Mobili e arredi	154.070			
Macchine ordinarie d'ufficio	84.220			
Macchine elettroniche di ufficio	84.220			
Automezzi	25.944			
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>759.015</b>	<b>759.015</b>	<b>759.015</b>	<b>759.015</b>
Investimenti immobilizzazioni materiali	75.902	75.902	75.902	75.902
Costruzioni in economia dell'esercizio	0	0	0	0
Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	0	0	0	0
Ammortamento di periodo	-75.902	-75.902	-75.902	-75.902
<b>Immobilizzazioni nette</b>	<b>759.015</b>	<b>759.015</b>	<b>759.015</b>	<b>759.015</b>

#### Immobilizzazioni immateriali

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Brevetti	22.472			
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>22.472</b>	<b>22.472</b>	<b>22.472</b>	<b>22.472</b>
Investimenti immobilizzazioni materiali	2.247	2.247	2.247	2.247

Costruzioni in economia dell'esercizio	0	0	0	0
Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	0	0	0	0
Ammortamento di periodo	-2.247	-2.247	-2.247	-2.247
<b>Immobilizzazioni nette</b>	<b>22.472</b>	<b>22.472</b>	<b>22.472</b>	<b>22.472</b>

## 4c. Corporate

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Capitale circolante Business A	614.520	614.520	614.520	614.520
Capitale circolante Business B	409.680	409.680	409.680	409.680
<b>Totale</b>	<b>1.024.200</b>	<b>1.024.200</b>	<b>1.024.200</b>	<b>1.024.200</b>

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Immobilizzazioni Business A	1.176.413	1.176.413	1.176.413	1.176.413
Immobilizzazioni Business B	781.487	781.487	781.487	781.487
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>1.957.900</b>	<b>1.957.900</b>	<b>1.957.900</b>	<b>1.957.900</b>

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Ammortamenti Business A	117.641	117.641	117.641	117.641
Ammortamenti Business B	78.149	78.149	78.149	78.149
<b>Totale ammortamenti</b>	<b>195.790</b>	<b>195.790</b>	<b>195.790</b>	<b>195.790</b>

## 5. Costruzione del piano dei finanziamenti

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Mutui passivi	796.900	796.900	796.900	796.900
Debiti vs banche a medio/lungo termine	89.800	89.800	89.800	89.800
<b>Totale debiti ad inizio periodo</b>	<b>886.700</b>	<b>886.700</b>	<b>886.700</b>	<b>886.700</b>
Accensioni/restituzioni mutui passivi	0	0	0	0
Accensioni/restituzioni debiti vs banche	0	0	0	0
<b>Totale debiti a fine periodo</b>	<b>886.700</b>	<b>886.700</b>	<b>886.700</b>	<b>886.700</b>
Costo dell'indebitamento	10%	10%	10%	10%
<b>Oneri finanziari</b>	<b>88.670</b>	<b>88.670</b>	<b>88.670</b>	<b>88.670</b>

## 6. Costruzione del piano tributario

Descrizione	Consuntivo	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Ricavi di vendita	22.000.000	22.248.120	22.593.364	22.938.608
Costi speciali	-16.630.000	-16.771.104	-17.034.509	-17.297.914
Costi comuni (esclusi ammortamenti)	-4.255.000	-4.318.827	-4.383.610	-4.449.364
Ammortamenti	-195.790	-195.790	-195.790	-195.790
Oneri finanziari	-88.670	-88.670	-88.670	-88.670
Oneri e proventi straordinari	1.310	0	0	0
<b>Risultato prima degli oneri tributari</b>	<b>831.850</b>	<b>873.729</b>	<b>890.785</b>	<b>906.870</b>
Incidenza oneri tributari	-54%	45%	45%	45%
<b>Oneri tributari</b>	<b>-450.879</b>	<b>393.178</b>	<b>400.853</b>	<b>408.091</b>

## 7. Costruzione del piano finanziario

Descrizione	Anno N1	Anno N2	Anno N3
<b>Entrate per ricavi di vendita</b>	<b>22.248.120</b>	<b>22.593.364</b>	<b>22.938.608</b>
Uscite per acquisti materie prime	-15.127.273	-15.364.861	-15.602.448
Uscite per acquisti materie sussidiarie	-705.939	-717.027	-728.114
Uscite per lavorazioni di terzi	-685.770	-696.540	-707.311
Uscite per provvigioni su vendite	-252.121	-256.081	-260.041
Uscite per acquisti imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-496.335	-503.780	-511.337
Uscite per acquisti Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-152.250	-154.534	-156.852
Uscite per acquisti Energia elettrica (-)	-304.500	-309.068	-313.704
Uscite per riscaldamento	-10.150	-10.302	-10.457
Uscite per prove e collaudi (-)	-464.870	-471.843	-478.921
Uscite per telefono e fax	-15.225	-15.453	-15.685
Uscite per abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.523	-1.546	-1.569
Uscite per abbonamento riviste fiscali	-508	-516	-524
Uscite per consulenze fiscali e legali	-2.538	-2.576	-2.614
Uscite per spese generali	-3.553	-3.606	-3.660
Uscite per manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-32.480	-32.967	-33.462
Uscite per manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-96.425	-97.872	-99.340
Uscite per premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.720	-49.450	-50.192
Uscite per costi diversi di trasporto su vendite (-)	-86.275	-87.569	-88.882
Uscite per salari e stipendi (-)	-1.725.500	-1.751.383	-1.777.653
Uscite per contributi sociali (-)	-710.500	-721.158	-731.975
Uscite per altri costi per il personale (-)	-40.600	-41.209	-41.827
Uscite per trattamento di fine rapporto (-)	-126.875	-128.778	-130.710
Uscite per investimenti in immobilizzazioni	-195.790	-195.790	-195.790
<b>Uscite di area caratteristica corrente</b>	<b>-21.285.721</b>	<b>-21.613.909</b>	<b>-21.943.068</b>
Uscite per oneri finanziari	-88.670	-88.670	-88.670

Uscite per oneri tributari	-393.178	-400.853	-408.091
<b>Flusso di cassa complessivo</b>	<b>480.551</b>	<b>489.932</b>	<b>498.778</b>
Disponibilità ad inizio periodo	0	480.551	970.483
<b>Disponibilità a fine periodo</b>	<b>480.551</b>	<b>970.483</b>	<b>1.469.261</b>

## 8. Costruzione del piano Economico

Descrizione	Anno N1			Anno N2			Anno N3		
	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>13.311.940</b>	<b>8.936.180</b>	<b>22.248.120</b>	<b>13.521.016</b>	<b>9.072.348</b>	<b>22.593.364</b>	<b>13.730.092</b>	<b>9.208.516</b>	<b>22.938.608</b>
Consumi materie prime	-9.076.364	-6.050.909	15.127.273	-9.218.916	-6.145.944	15.364.861	-9.361.469	-6.240.979	15.602.448
Consumi materie sussidiarie	-423.564	-282.376	-705.939	-430.216	-286.811	-717.027	-436.869	-291.246	-728.114
Lavorazioni di terzi	-411.462	-274.308	-685.770	-417.924	-278.616	-696.540	-424.387	-282.924	-707.311
Provvigioni su vendite	-151.273	-100.848	-252.121	-153.649	-102.432	-256.081	-156.024	-104.016	-260.041
<b>Totale costi speciali</b>	<b>10.062.662</b>	<b>-6.708.441</b>	<b>16.771.104</b>	<b>10.220.705</b>	<b>-6.813.804</b>	<b>17.034.509</b>	<b>10.378.749</b>	<b>-6.919.166</b>	<b>17.297.914</b>
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-297.801	-198.534	-496.335	-302.268	-201.512	-503.780	-306.802	-204.535	-511.337
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-91.350	-60.900	-152.250	-92.720	-61.814	-154.534	-94.111	-62.741	-156.852
Energia elettrica (-)	-182.700	-121.800	-304.500	-185.441	-123.627	-309.068	-188.223	-125.481	-313.704
Riscaldamento	-6.090	-4.060	-10.150	-6.181	-4.121	-10.302	-6.274	-4.183	-10.457
Prove e collaudi (-)	-278.922	-185.948	-464.870	-283.106	-188.737	-471.843	-287.353	-191.568	-478.921
Telefono e fax	-9.135	-6.090	-15.225	-9.272	-6.181	-15.453	-9.411	-6.274	-15.685
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-914	-609	-1.523	-928	-618	-1.546	-942	-627	-1.569
Abbonamento riviste fiscali	-305	-203	-508	-310	-206	-516	-315	-209	-524
Consulenze fiscali e legali	-1.523	-1.015	-2.538	-1.546	-1.030	-2.576	-1.569	-1.045	-2.614
Spese generali	-2.132	-1.421	-3.553	-2.164	-1.442	-3.606	-2.196	-1.464	-3.660
Manutenzioni e riparaz. Fabbricati (-)	-19.488	-12.992	-32.480	-19.780	-13.187	-32.967	-20.077	-13.385	-33.462
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-57.855	-38.570	-96.425	-58.723	-39.149	-97.872	-59.604	-39.736	-99.340
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-29.232	-19.488	-48.720	-29.670	-19.780	-49.450	-30.115	-20.077	-50.192
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	-51.765	-34.510	-86.275	-52.541	-35.028	-87.569	-53.329	-35.553	-88.882
Salari e stipendi (-)	-1.035.300	-690.200	-1.725.500	-1.050.830	-700.553	-1.751.383	-1.066.592	-711.061	-1.777.653
Contributi sociali (-)	-426.300	-284.200	-710.500	-432.695	-288.463	-721.158	-439.185	-292.790	-731.975
Altri costi per il personale (-)	-24.360	-16.240	-40.600	-24.725	-16.484	-41.209	-25.096	-16.731	-41.827
Trattamento di fine rapporto (-)	-76.125	-50.750	-126.875	-77.267	-51.511	-128.778	-78.426	-52.284	-130.710
Ammortamenti	-117.641	-78.149	-195.790	-117.641	-78.149	-195.790	-117.641	-78.149	-195.790
<b>Totale costi comuni</b>	<b>-2.708.938</b>	<b>-1.805.679</b>	<b>-4.514.617</b>	<b>-2.747.808</b>	<b>-1.831.592</b>	<b>-4.579.400</b>	<b>-2.787.261</b>	<b>-1.857.893</b>	<b>-4.645.154</b>
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>540.340</b>	<b>422.060</b>	<b>962.399</b>	<b>552.502</b>	<b>426.953</b>	<b>979.455</b>	<b>564.082</b>	<b>431.458</b>	<b>995.540</b>
Oneri finanziari			-88.670			-88.670			-88.670
Oneri tributari			-393.178			-400.853			-408.091
<b>Risultato netto</b>			<b>480.551</b>			<b>489.932</b>			<b>498.778</b>

## 9. Costruzione del piano Patrimoniale

Descrizione	Anno N1			Anno N2			Anno N3		
	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate
Rimanenze finali di materie prime	364.200	242.800	607.000	364.200	242.800	607.000	364.200	242.800	607.000
Rimanenze finali di Materie sussidiarie e accessorie	242.400	161.600	404.000	242.400	161.600	404.000	242.400	161.600	404.000
Crediti verso clienti	9.000	6.000	15.000	9.000	6.000	15.000	9.000	6.000	15.000
<b>Attività di area caratteristica corrente</b>	<b>615.600</b>	<b>410.400</b>	<b>1.026.000</b>	<b>615.600</b>	<b>410.400</b>	<b>1.026.000</b>	<b>615.600</b>	<b>410.400</b>	<b>1.026.000</b>
Debiti vs fornitori	1.080	720	1.800	1.080	720	1.800	1.080	720	1.800
<b>Passività di area caratteristica corrente</b>	<b>1.080</b>	<b>720</b>	<b>1.800</b>	<b>1.080</b>	<b>720</b>	<b>1.800</b>	<b>1.080</b>	<b>720</b>	<b>1.800</b>
<b>Capitale circolante caratteristico corrente</b>	<b>614.520</b>	<b>409.680</b>	<b>1.024.200</b>	<b>614.520</b>	<b>409.680</b>	<b>1.024.200</b>	<b>614.520</b>	<b>409.680</b>	<b>1.024.200</b>
Immobilizzazioni	1.176.413	781.487	1.957.900	1.176.413	781.487	1.957.900	1.176.413	781.487	1.957.900
<b>Attivo immobilizzato</b>	<b>1.176.413</b>	<b>781.487</b>	<b>1.957.900</b>	<b>1.176.413</b>	<b>781.487</b>	<b>1.957.900</b>	<b>1.176.413</b>	<b>781.487</b>	<b>1.957.900</b>
<b>Capitale investito caratteristico</b>	<b>1.790.933</b>	<b>1.191.167</b>	<b>2.982.100</b>	<b>1.790.933</b>	<b>1.191.167</b>	<b>2.982.100</b>	<b>1.790.933</b>	<b>1.191.167</b>	<b>2.982.100</b>
Investimenti accessori			0			0			0
<b>Capitale investito netto</b>			<b>2.982.100</b>			<b>2.982.100</b>			<b>2.982.100</b>
Mutui passivi			796.900			796.900			796.900
Debiti vs banche			89.800			89.800			89.800
Banca c/c attivo			-480.551			-970.483			-1.469.261
<b>Debiti di finanziamento vs terzi</b>			<b>406.149</b>			<b>-83.783</b>			<b>-582.561</b>
<b>Patrimonio netto</b>			<b>2.575.951</b>			<b>3.065.883</b>			<b>3.564.661</b>
<b>Capitale acquisito netto</b>			<b>2.982.100</b>			<b>2.982.100</b>			<b>2.982.100</b>

## 10. Costruzione delle misure relative

Descrizione	Anno N1			Anno N2			Anno N3		
	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate
<b>Redditività e determinanti area caratteristica</b>									

Redditività operativa caratteristica	30,17%	35,43%	32,27%	30,85%	35,84%	32,84%	31,50%	36,22%	33,38%
Redditività delle vendite	4,06%	4,72%	4,33%	4,09%	4,71%	4,34%	4,11%	4,69%	4,34%
Rotazioni del capitale investito oper caratt	7,43	7,50	7,46	7,55	7,62	7,58	7,67	7,73	7,69
Rotazioni del capitale circolante netto oper caratt	21,66	21,81	21,72	22,00	22,14	22,06	22,34	22,48	22,40
Rotazioni del capitale immobilizzato netto oper caratt	11,32	11,43	11,36	11,49	11,61	11,54	11,67	11,78	11,72
<b>Struttura finanziaria</b>									
Composizione investimenti - Capitale circolante netto oper caratt	34,31%	34,39%	34,34%	34,31%	34,39%	34,34%	34,31%	34,39%	34,34%
Composizione investimenti - Capitale immobilizzato netto oper caratt	65,69%	65,61%	65,66%	65,69%	65,61%	65,66%	65,69%	65,61%	65,66%

## 11. Analisi delle unicità competitive

### 11a. Business A

Unicità	Anno N1				Anno N2				Anno N3			
	Singol	Sost	Appropri	Durab	Singol	Sost	Appropri	Durab	Singol	Sost	Appropri	Durab
Notorietà del marchio	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Immagine aziendale	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Orientamento al cliente	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa
Affidabilità dei preventivi	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Affidabilità dei disegni tecnici	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Tempestività	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Forte personalizzabilità dei prodotti	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa
Prezzo	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Tempestività dei pagamenti	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta

### 11b. Business B

Unicità	Anno N1				Anno N2				Anno N3			
	Singol	Sost	Appropri	Durab	Singol	Sost	Appropri	Durab	Singol	Sost	Appropri	Durab
Notorietà del marchio	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Immagine aziendale	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Orientamento al cliente	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa
Affidabilità dei preventivi	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Affidabilità dei disegni tecnici	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Tempestività	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Forte personalizzabilità dei prodotti	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa
Prezzo	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
Tempestività dei pagamenti	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta

### 11c. Corporate

Unicità	Anno N1			Anno N2			Anno N3		
	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate
Notorietà del marchio	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Immagine aziendale	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Orientamento al cliente	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Affidabilità dei preventivi	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Affidabilità dei disegni tecnici	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Tempestività	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Forte personalizzabilità dei prodotti	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Prezzo	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Qualità	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Tempestività dei pagamenti	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>Media</b>	<b>7,4</b>								

## 12. Analisi delle competenze strumentali

### 12a. Business A

Competenze	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Competenze relazionali	7	8	9
Competenze ingegneria elettronica	8	8	8
Competenze ingegneria meccanica	8	8	8
Competenze ingegneria dei materiali	9	9	9
Competenze organizzative	6	6	6
<b>Media</b>	<b>7,6</b>	<b>7,8</b>	<b>8</b>

## 12b. Business B

Competenze	Anno N1	Anno N2	Anno N3
Competenze relazionali	7	8	9
Competenze ingegneria elettronica	8	8	8
Competenze ingegneria meccanica	8	8	8
Competenze ingegneria dei materiali	9	9	9
Competenze organizzative	6	6	6
<b>Media</b>	<b>7,6</b>	<b>7,8</b>	<b>8</b>

## 12c. Corporate

Unicità	Anno N1			Anno N2			Anno N3		
	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate	Business A	Business B	Corporate
Competenze relazionali	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Competenze ingegneria elettronica	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Competenze ingegneria meccanica	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Competenze ingegneria dei materiali	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Competenze organizzative	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>Media</b>	<b>7,6</b>								

## 13. Analisi dell'attrattività ambientale

### 13a. Business A

Descrizione	Micro variabile	Misure	Misure	Misure	Note
Espansione della domanda	Tasso di crescita del mercato	1,5% annuo	1,5% annuo	1,5% annuo	La produzione continuerà a rivolgersi prevalentemente a grandi industrie (settore automobilistico, ...)
	Ciclicità della domanda	Alta	Alta	Alta	Collegata ad alcuni grandi business: automobili, ...
Sensibilità della domanda alle variabili ambientali	Sensibilità alle variazioni del prezzo di base	Alto	Alto	Alto	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
	Sensibilità alle variazioni dei tassi di cambio	Alto	Alto	Alto	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
	Sensibilità alle variazioni dei tassi d'interesse	Alto	Alto	Alto	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
Barriere in entrata e in uscita	Vincoli legali	Alto	Alto	Alto	Si tratta di produzioni fortemente inquinanti e come tali sono soggette a vincoli in termini ambientali
	Entità degli investimenti necessari	Alto	Alto	Alto	Si tratta di produzioni ad elevato contenuto tecnologico che richiedono ingenti investimenti per l'acquisizione della conoscenza necessaria alla progettazione
	Grado di fidelizzazione della clientela	Alto	Alto	Medio	Dal lato della domanda esistono consistenti switching cost. Lo sviluppo della tecnologia B, tuttavia si prevede possa ridurre i costi del cambiamento
Potere contrattuale dei clienti	Forza contrattuale nella contrattazione del prezzo	Alta	Alta	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
	Forza contrattuale nella definizione dei tempi di pagamento	Alta	Alta	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
	Forza contrattuale nella definizione dei servizi accessori alla vendita (formazione, ...)	Alta	Alta	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
Pressione di prodotti sostitutivi	Esistenza di prodotti sostitutivi	Forni con tecnologie business B	Forni con tecnologie business B	Forni con tecnologie business B	
	Prezzo prodotti sostitutivi	Mediamente più costosi	Mediamente più costosi	Mediamente più costosi	I forni con tecnologia B sono mediamente più costosi. Si prevede tuttavia che la differenza di prezzo andrà assottigliandosi nel tempo
	Qualità prodotti sostitutivi	Alta	Alta	Alta	
	Livello di innovazione tecnologica	Alto	Alto	Alto	
	Propensione alla sostituzione	Basso	Basso	Medio	Dal lato della domanda esistono consistenti switching cost. Si prevede tuttavia che a partire da N3 molte imprese inizieranno a orientarsi verso i forni con tecnologia B
Potere dei fornitori	Forza contrattuale nella contrattazione del prezzo	Alta	Medio-Alta	Bassa	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello. L'ingresso di alcuni produttori provenienti dai mercati Asiatici si prevede possa tuttavia comportare alcuni cambiamenti in futuro
	Forza contrattuale nella definizione dei tempi di pagamento	Alta	Medio-Alta	Bassa	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello. L'ingresso di alcuni produttori provenienti dai mercati Asiatici si prevede possa tuttavia comportare alcuni cambiamenti in futuro

	Forza contrattuale nella definizione dei servizi accessori all'acquisto (formazione, ...)	Alta	Medio-Alta	Bassa	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello. L'ingresso di alcuni produttori provenienti dai mercati Asiatici si prevede possa tuttavia comportare alcuni cambiamenti in futuro
Grado di rivalità tra i concorrenti	Grado di concentrazione dell'offerta	Alto	Alto	Alto	8 produttori fanno il 95% dell'offerta. Questa situazione si prevede perdurerà nel prossimo futuro
	Livello di differenziazione degli operatori	Basso	Basso	Basso	Tutte le imprese operano esclusivamente nel settore

## 13b. Business B

Descrizione	Micro variabile	Misure	Misure	Misure	Note
Espansione della domanda	Tasso di crescita del mercato	1,5% annuo	1,5% annuo	1,5% annuo	La produzione è rivolta prevalentemente a grandi industrie (settore automobilistico, ...)
	Ciclicità della domanda	Alta	Alta	Alta	Collegata ad alcuni grandi business: automobili, ...
Sensibilità della domanda alle variabili ambientali	Sensibilità alle variazioni del prezzo di base	Alto	Alto	Alto	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
	Sensibilità alle variazioni dei tassi di cambio	Alto	Alto	Alto	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
	Sensibilità alle variazioni dei tassi d'interesse	Alto	Alto	Alto	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
Barriere in entrata e in uscita	Vincoli legali	Alto	Alto	Alto	Si tratta di produzioni fortemente inquinanti e come tali sono soggette a vincoli in termini ambientali
	Entità degli investimenti necessari	Alto	Alto	Alto	Si tratta di produzioni ad elevato contenuto tecnologico che richiedono ingenti investimenti per l'acquisizione della conoscenza necessaria alla progettazione
	Grado di fidelizzazione della clientela	Alto	Alto	Alto	Dal lato della domanda esistono consistenti switching cost. Si prevede che gli operatori che utilizzano forni con tecnologia B difficilmente passeranno alla tecnologia A meno recente
Potere contrattuale dei clienti	Forza contrattuale nella contrattazione del prezzo	Alta	Alta	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
	Forza contrattuale nella definizione dei tempi di pagamento	Alta	Alta	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
	Forza contrattuale nella definizione dei servizi accessori alla vendita (formazione, ...)	Alta	Alta	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
Pressione di prodotti sostitutivi	Esistenza di prodotti sostitutivi	Forni con tecnologie business A	Forni con tecnologie business A	Forni con tecnologie business A	
	Prezzo prodotti sostitutivi	Mediamente meno costosi	Mediamente meno costosi	Mediamente meno costosi	I forni con tecnologia A sono mediamente meno costosi. Si prevede tuttavia che la differenza di prezzo andrà assottigliandosi nel tempo
	Qualità prodotti sostitutivi	Media	Alta	Alta	
	Livello di innovazione tecnologica	Alto	Alto	Alto	
	Propensione alla sostituzione	Basso	Basso	Basso	Dal lato della domanda esistono consistenti switching cost. Si prevede però che difficilmente gli utenti passeranno alla tecnologia A meno performante
Potere dei fornitori	Forza contrattuale nella contrattazione del prezzo	Alta	Medio-Alta	Bassa	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello. L'ingresso di alcuni produttori provenienti dai mercati Asiatici si prevede possa tuttavia comportare alcuni cambiamenti in futuro
	Forza contrattuale nella definizione dei tempi di pagamento	Alta	Medio-Alta	Bassa	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello. L'ingresso di alcuni produttori provenienti dai mercati Asiatici si prevede possa tuttavia comportare alcuni cambiamenti in futuro
	Forza contrattuale nella definizione dei servizi accessori all'acquisto (formazione, ...)	Alta	Medio-Alta	Bassa	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello. L'ingresso di alcuni produttori provenienti dai mercati Asiatici si prevede possa tuttavia comportare alcuni cambiamenti in futuro
Grado di rivalità tra i concorrenti	Grado di concentrazione dell'offerta	Alto	Alto	Alto	8 produttori fanno il 95% dell'offerta. Questa situazione si prevede perdurerà nel prossimo futuro
	Livello di differenziazione degli operatori	Basso	Basso	Basso	Tutte le imprese operano esclusivamente nel settore

## 13c. Corporate

Descrizione	Anno N1			Anno N2			Anno N3		
	Giudizi Business A	Giudizi Business B	Giudizio corporate	Giudizi Business A	Giudizi Business B	Giudizio corporate	Giudizi Business A	Giudizi Business B	Giudizio corporate
Espansione della domanda	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Sensibilità della domanda alle variabili ambientali	5	5	5	5	5	5	5	5	5



Barriere in entrata e in uscita	8	8	8	8	8	8	7	8	8
Potere contrattuale dei clienti	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Pressione di prodotti sostitutivi	7	8	8	7	8	8	6	8	7
Potere dei fornitori	4	4	4	5	5	5	8	8	8
Grado di rivalità tra i concorrenti	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Media</b>	<b>5,57</b>	<b>5,71</b>	<b>5,64</b>	<b>5,71</b>	<b>5,86</b>	<b>5,79</b>	<b>5,86</b>	<b>6,29</b>	<b>6,07</b>