

## Casi aziendali Il caso dell'impresa CC

---

### Assetto str-gest-str Performance eco-fin

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

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 dell'Autore.

<b>Casi Aziendali: Caso CC</b>	
<b>Fascicolo contiene: copertina+5pp.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Casi	n. 01

# Prof. Eugenio Comuzzi

## ■ Il caso CC

CC Spa opera da sempre nel settore della produzione di accessori per cucine componibili. Fondata nel 1974 dai coniugi Volpi come impresa familiare si è dimostrata fin da subito una realtà dinamica. Nel 1985 CC snc è stata trasformata dai due soci in srl e nel 1990 l'impresa ha assunto i caratteri di una società per azioni. Ad oggi l'impresa ha assunto i caratteri di un'impresa manageriale. Membri del consiglio di amministrazione sono il dott. Bianchi Cristian, il dott. Rossini Paolo e la dott.ssa Verdi Monica. L'evoluzione dell'assetto istituzionale dell'azienda si è realizzata di pari passo con la crescita dimensionale della stessa. A partire dai primi anni '90 l'azienda ha vissuto infatti una fase di aumento importante dei volumi di fatturato e delle dimensioni. Le vendite sono passate da circa 3 milioni di euro del 1990 agli oltre 16 del 2000, mentre gli addetti nello stesso periodo sono passati da 30 a 120.

Nonostante questi risultati e l'ulteriore forte crescita registrata nel periodo 2001-2004, il management aziendale sente con una certa urgenza la necessità di una riorganizzazione complessiva dell'azienda. L'andamento del mercato evidenzia infatti la tendenza da parte della clientela a privilegiare aziende in grado di fornire una gamma di prodotti che copra tutti gli ambienti (cucine, soggiorni, camere da letto, ...), mentre l'attività di CC si focalizza solo sulle cucine. Questo crea una certa difficoltà anche dal punto di vista produttivo, in quanto l'azienda non dispone attualmente né degli spazi, né delle competenze per ampliare la sua offerta. Il management aziendale ha individuato un'impresa, la X-Plastic, che potrebbe essere oggetto di acquisizione per ottenere le necessarie competenze e ampliare ulteriormente l'area di mercato di CC. Alcuni membri componenti del management aziendale sono invece maggiormente orientati verso una soluzione che preveda la creazione interna delle competenze necessarie e l'apertura di una nuova unità operativa dedicata ai nuovi comparti sviluppati.

Al fine di valutare l'opportunità delle due operazioni, il consiglio di amministrazione di CC ha dato incarico al dott. Neri di effettuare uno studio per valutare la convenienza e la fattibilità delle due operazioni e per individuare le modalità tecniche di realizzazione delle operazioni o di eventuali alternative. Al dott. Neri viene fornita la seguente sintesi.

### **Business e ambiente competitivo operativo**

CC opera nel settore della produzione di accessori per cucine componibili. L'attività aziendale si sostanzia nella produzione di piedini, zoccoli, alzatine, sottolavelli, basi colonna e altri componenti in materiale plastico. Per quanto concerne i mercati serviti, si sottolinea come l'azienda operi ormai in oltre 20 paesi di tutto il mondo. Il mercato nazionale costituisce circa il 62% del fatturato complessivo ma presenta tassi di crescita contenuti. A livello internazionale, i mercati di riferimento sono i Paesi dell'UE, ma anche la Russia e il Medio Oriente.

L'ambiente economico è altamente concorrenziale, frenetico ed alla continua ricerca di novità. I clienti sono in massima parte rappresentati da produttori di cucine. L'impresa ha sempre operato tentando di evitare l'eccessiva dipendenza da pochi clienti chiave: nessuno dei clienti incide per oltre il 6% del fatturato.

### **Scelte di finanziamento e ambiente competitivo finanziario**

CC spa ha sempre operato con una struttura finanziaria caratterizzata dall'assoluta prevalenza del capitale di rischio su quello di debito. I risultati conseguiti negli ultimi anni hanno anzi permesso l'estinzione di qualsiasi forma di indebitamento finanziario e la creazione di consistenti scorte di liquidità.

### **Posizione competitiva dell'impresa**

CC opera in qualità di leader del settore a livello nazionale e si pone ai vertici anche a livello mondiale. Si sottolinea come Volpato 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 alla crescita sui mercati esteri, rispetto ai quali essa può inoltre puntare sulla consolidata preferenza dei consumatori per "*l'italian style*".

### **Capitale relazionale dell'impresa**

L'azienda può contare su un portafoglio clienti altamente fidelizzato per una quota pari almeno al 60%. CC cura in modo particolarmente attento le relazioni con i clienti, puntando poi sulla presenza alle più importanti fiere di settore per ampliare la sua rete relazionale e per ricercare lo sviluppo di partnership con clienti o

# Prof. Eugenio Comuzzi

fornitori. 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.

## **Meso-ambiente e relazioni con i partners**

CC spa ha sviluppato nel tempo relazioni di partnership particolarmente significative con diversi partners per lo sviluppo di soluzioni innovative e sempre più adattabili a tutti i livelli di prodotto (fascia alta, media, bassa).

## **Processi produttivi**

La produzione viene normalmente realizzata con 4 differenti modalità:

- stampaggio per iniezione;
- estrusione di profili dal granulo di pvc e nobilitazione a mezzo rivestimento con carte e laminati;
- lavorazione di alluminio in coils;
- lavorazione di profilati in alluminio.

Il ciclo produttivo ha una stagionalità più marcata nei mesi centrali dell'anno.

## **Capitale strutturale**

Il capitale strutturale dell'impresa appare costituito prevalentemente dai fabbricati sede delle unità operative aziendali e dai relativi beni strumentali (impianti e macchinari) ivi sistemati.

I rendiconti economici, finanziari e patrimoniali sintetici dell'azienda relativi agli ultimi quattro anni presentano i seguenti valori.

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Rendiconto economico

Grandezze		2001	2002	2003	2004
	Ricavi di vendita	16.514	18.447	19.416	19.818
	Altri ricavi e proventi	101	86	66	107
<b>(A)</b>	<b>Ricavi netti di vendita</b>	<b>16.615</b>	<b>18.533</b>	<b>19.483</b>	<b>19.925</b>
	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	8.343	8.207	8.849	9.937
	Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-164	-86	81	64
	Costi variabili per il personale	0	0	0	0
	Costi variabili per lavorazioni esterne	46	305	488	604
	Costi variabili per energia e forza motrice	334	340	351	406
	Costi variabili per manutenzioni	0	0	0	0
	Provvigioni	356	408	456	486
	Trasporti e imballi	451	455	458	564
	Altri costi variabili	386	359	405	384
	- Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti, in corso di lavorazione e semilavorati	356	20	-15	292
	- Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	26	18	17
<b>(B)</b>	<b>Costo variabile del venduto</b>	<b>9.396</b>	<b>9.943</b>	<b>11.084</b>	<b>12.137</b>
<b>(C=A-B)</b>	<b>Margine di contribuzione</b>	<b>7.219</b>	<b>8.590</b>	<b>8.398</b>	<b>7.788</b>
	Costi fissi per il personale	3.189	3.487	3.883	4.174
	Costi fissi per lavorazioni esterne	0	0	0	0
	Costi fissi per energia e forza motrice	0	0	0	0
	Costi fissi per manutenzioni	244	214	195	153
	Canoni leasing e fitti passivi	353	431	444	491
	Pubblicità e marketing	119	193	197	267
	Compensi sindaci e amministratori	784	786	673	593
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	142	149	203	199
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	487	546	550	681
	Accantonamento per rischi e oneri	0	0	0	0
	Svalutazioni dell'attivo circolante	52	62	27	71
	Altre svalutazioni	0	0	0	0
	Altri costi fissi	174	242	251	333
<b>(D)</b>	<b>Costi fissi della gestione caratteristica</b>	<b>5.543</b>	<b>6.110</b>	<b>6.423</b>	<b>6.962</b>
<b>(E=B+D)</b>	<b>Costo operativo del venduto</b>	<b>14.939</b>	<b>16.053</b>	<b>17.507</b>	<b>19.099</b>
<b>(F=A-E)</b>	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>1.676</b>	<b>2.479</b>	<b>1.975</b>	<b>826</b>
	Proventi accessori	0	0	0	0
	Oneri accessori	0	0	0	0
<b>(G)</b>	<b>Proventi e oneri accessori</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(H=F-G)</b>	<b>Risultato operativo aziendale</b>	<b>1.676</b>	<b>2.479</b>	<b>1.975</b>	<b>826</b>
	Proventi e oneri straordinari	0	-37	24	372
<b>(I)</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>-37</b>	<b>24</b>	<b>372</b>
<b>(L=H-I)</b>	<b>Risultato prima dei componenti finanziari e tributari</b>	<b>1.676</b>	<b>2.443</b>	<b>1.999</b>	<b>1.198</b>
	Proventi finanziari	27	35	65	83
	Oneri finanziari	32	20	9	10
<b>(M)</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>	<b>-4</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>72</b>
<b>(N=L-N)</b>	<b>Risultato prima degli oneri tributari</b>	<b>1.671</b>	<b>2.457</b>	<b>2.056</b>	<b>1.271</b>
<b>(O)</b>	<b>Oneri tributari</b>	<b>835</b>	<b>1.142</b>	<b>1.139</b>	<b>874</b>
<b>(P=N-O)</b>	<b>Risultato netto</b>	<b>837</b>	<b>1.315</b>	<b>917</b>	<b>397</b>

## Rendiconto monetario

Grandezze		2001	2002	2003	2004
	Ricavi netti di vendita	16.615	18.533	19.483	19.925
	Costo del venduto	14.939	16.053	17.507	19.099
<b>(A)</b>	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>1.676</b>	<b>2.479</b>	<b>1.975</b>	<b>826</b>
	Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	629	695	753	880
	Accantonamenti fondo tfr	151	166	200	200
	Accantonamenti fondo rischi e fondo spese	0	0	0	0
	Plusvalenze e minusvalenze ordinarie	55	-6	3	37
	Incrementi di immobilizzazioni per costruzioni interne	0	26	18	17
<b>(B)</b>	<b>Flusso finanziario operativo caratteristico corrente</b>	<b>2.401</b>	<b>3.321</b>	<b>2.907</b>	<b>1.852</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	73	116	69	45
<b>(C)</b>	<b>Variazione del capitale circolante netto operativo caratteristico corrente</b>	<b>-728</b>	<b>-428</b>	<b>-540</b>	<b>-603</b>
<b>(B+C=D)</b>	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico corrente</b>	<b>1.672</b>	<b>2.892</b>	<b>2.366</b>	<b>1.249</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
<b>(E)</b>	<b>Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico</b>	<b>-367</b>	<b>-627</b>	<b>-698</b>	<b>-1.324</b>

# Prof. Eugenio Comuzzi

	Utilizzo tfr	-103	-77	-107	-107
	Utilizzo altri fondi	0	45	11	11
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	0	92	59	-46
	<b>Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche</b>	<b>-103</b>	<b>60</b>	<b>-37</b>	<b>-142</b>
(F)	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico non corrente</b>	<b>-471</b>	<b>-567</b>	<b>-735</b>	<b>-1.466</b>
(E+F=G)	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico</b>	<b>1.201</b>	<b>2.325</b>	<b>1.631</b>	<b>-217</b>
(D+G=H)	Investimenti in immobili/disinvestimenti di immobili	0	0	0	0
	Investimenti/disinvestimenti di partecipazioni e titoli	0	0	0	0
	Variazione crediti di finanziamento vs terzi	0	0	0	0
	Proventi e oneri accessori	0	0	0	0
(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>
	Variazione Patrimonio Netto	-0	-0	-0	-200
(M)	<b>Flusso di cassa area finanziamenti capitale proprio</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>-200</b>
	Proventi e oneri straordinari	0	-37	24	372
(N)	<b>Flusso di cassa area straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>-37</b>	<b>24</b>	<b>372</b>
	Flusso imposte	663	923	1.353	503
(O)	<b>Flusso di cassa area tributaria</b>	<b>663</b>	<b>923</b>	<b>1.353</b>	<b>503</b>
(H+I+L+M+ N-O=N)	<b>Flusso di cassa complessivo</b>	<b>509</b>	<b>1.339</b>	<b>349</b>	<b>-466</b>

## Rendiconto patrimoniale

Grandezze		2001	2002	2003	2004
	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>
	Immobilizzazioni materiali	1.118	1.110	1.111	1.723
(D)	<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>1.118</b>	<b>1.110</b>	<b>1.111</b>	<b>1.723</b>
	Immobilizzazioni immateriali	603	563	529	416
(E)	<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>603</b>	<b>563</b>	<b>529</b>	<b>416</b>
	Altri crediti e componenti operativi a medio	1	1	1	1
(F)	<b>Altre attività operative caratteristiche a medio</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Altri debiti e componenti operativi a medio	0	92	151	104
	Fondo tfr a medio	484	573	666	759
	Fondi rischi e oneri	2	45	56	67
(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>
	Investimenti in immobili	0	0	0	0
	Investimenti in titoli	0	0	0	0
	Altre componenti residuali	0	0	0	0
(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	1.774	1.327
	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>-1.798</b>	<b>-1.323</b>
	Debiti di finanziamento vs terzi a medio	26	0	0	0
	Altri debiti e componenti finanziamento a medio	0	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>-1.798</b>	<b>-1.323</b>
	Patrimonio netto	3.363	4.678	5.595	5.792
	Crediti vs soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0	0
D	<b>Totale finanziamenti a titolo di capitale proprio</b>	<b>3.363</b>	<b>4.678</b>	<b>5.595</b>	<b>5.792</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>

## Misure relative

REDDITIVITA'	2001	2002	2003	2004
Redditività del capitale netto	28,42%	32,70%	17,85%	6,97%
Redditività del capitale investito	53,16%	75,81%	56,16%	19,99%
Costo dei debiti	15,23%	-2,69%	-0,54%	-0,65%
Tasso di indebitamento	0,070	-0,187	-0,315	-0,274

# Prof. Eugenio Comuzzi

Redditività del capitale investito	38415,66%	-16737,51%	-3520,50%	-1142,93%
Redditività delle vendite	53,16%	75,81%	56,16%	19,99%
Rotazione del capitale investito caratteristico	10,09%	13,38%	10,14%	4,15%
Rotazione del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	5,271	5,666	5,539	4,821
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	12,203	16,849	22,504	20,167
<b>SVILUPPO</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Tasso di crescita dell'impresa in termini di fatturato	N.D.	11,54%	5,13%	2,27%
Tasso di crescita dell'impresa in termini di capitale investito	10,10%	-1,98%	17,25%	17,71%
Tasso di incremento del capitale investito caratteristico su fatturato	1,82%	-0,35%	2,87%	3,38%
Tasso di incremento del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico su fatturato	-1,51%	-1,47%	-1,01%	2,21%
Tasso di incremento del capitale circolante netto operativo caratteristico su fatturato	3,33%	1,12%	3,87%	1,16%
<b>ASSETTO FINANZIARIO</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Indice di liquidità primaria	1,123	1,453	1,731	1,391
Indice di liquidità secondaria	1,414	1,803	2,069	1,806
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	9,279	8,537	7,347	6,335
Durata media dei crediti operativi caratteristici	120,126	103,452	112,883	119,839
Durata media dei debiti operativi caratteristici	122,320	112,329	103,184	115,616
Durata media delle scorte	37,001	36,839	31,784	45,090
<b>ASSETTO PATRIMONIALE</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Tasso di indebitamento	0,070	-0,187	-0,315	-0,274
Copertura degli immobilizzi	2,250	3,219	3,942	3,143
Elasticità degli impieghi	81,04%	83,28%	85,06%	82,76%
Elasticità delle fonti	57,33%	46,18%	41,12%	45,82%

## ■ Gli assetti

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

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

Quali sono i punti di forza e debolezza?

L'impresa è in equilibrio o disequilibrio economico-finanziario?

Esistono criticità con valenza nel breve periodo?

Esistono criticità con valenza nel medio-lungo periodo?

L'azienda è in crisi? Se sì, qual è lo stato di crisi dell'impresa?

Quali sono le cause fondamentali?

Quali approfondimenti effettuare e quali strumenti di misurazione e analisi proporre?

## ■ Le opzioni e le strategie

Quali sono le opzioni a disposizione dell'impresa?

Quali sono le strategie?