

## Casi aziendali II caso dell'impresa CC

---

### Performance e valore

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+ 13pp.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Casi	n. 01

# Prof. Eugenio Comuzzi

## ■ Lo sviluppo

Il dott. Neri decide di effettuare una prima analisi previsionale cercando di individuare i possibili risultati derivanti dalla continuazione dell'attività sulla base dell'attuale assetto strategico-strutturale-gestionale dell'azienda e dell'evoluzione prevista delle principali variabili ambientali. A tal fine procede identificando 3 scenari alternativi: scenario probabile, scenario ottimistico, scenario pessimistico.

## ■ Scenario probabile

### Ipotesi utilizzate per la costruzione dei dati previsionali

Descrizione	Variabili indipendenti	Variabili dipendenti
Ricavi	Crescita dei ricavi pari al 1% nel periodo 2005-2008. Mantenimento dei livelli di fatturato raggiunti negli altri periodi.	
Costi variabili		Incidenza percentuale sui ricavi costante e pari ai valori del 2004
Costi fissi		Adeguamento dei dati del 2004 ad un tasso di inflazione previsto del 2% per i primi 5 anni e successivamente del 1,5%.
Capitale circolante		Dilazione clienti: costante sui valori 2004 Dilazione fornitori: costante sui valori 2004 Rotazione giacenze di magazzino: costante sui valori 2004
Capitale immobilizzato		Investimenti legati a politiche di sostituzione pari all'ammortamento
Finanziamenti a titolo di capitale di prestito		Eventuale ricorso a forme di indebitamento a breve termine
Finanziamenti a titolo di capitale di rischio		Nessuna distribuzione di dividendi
Area tributaria		Incidenza tributaria media pari al 40%
Costo medio ponderato del capitale		10%
Plusvalenze latenti		2.500 sulle immobilizzazioni materiali

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Rendiconto economico

Grandezze		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Ricavi di vendita	20.016	20.216	20.419	20.623	20.623	20.623	20.623	20.623	20.623
	Altri ricavi e proventi	30	30	31	31	31	31	31	31	31
<b>(A)</b>	<b>Ricavi netti di vendita</b>	<b>20.046</b>	<b>20.247</b>	<b>20.449</b>	<b>20.654</b>	<b>20.654</b>	<b>20.654</b>	<b>20.654</b>	<b>20.654</b>	<b>20.654</b>
	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	10.135	10.236	10.338	10.442	10.442	10.442	10.442	10.442	10.442
	Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-40	-8	-8	-8	0	0	0	0	0
	Costi variabili per il personale	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costi variabili per lavorazioni esterne	1.021	1.031	1.041	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052
	Costi variabili per energia e forza motrice	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costi variabili per manutenzioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Provvigioni	600	606	613	619	619	619	619	619	619
	Trasporti e imballi	600	606	613	619	619	619	619	619	619
	Altri costi variabili	400	404	408	412	412	412	412	412	412
	- Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti, in corso di lavorazione e semilavorati	-196	14	14	14	0	0	0	0	0
	- Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(B)</b>	<b>Costo variabile del venduto</b>	<b>12.912</b>	<b>12.862</b>	<b>12.991</b>	<b>13.121</b>	<b>13.143</b>	<b>13.143</b>	<b>13.143</b>	<b>13.143</b>	<b>13.143</b>
<b>(C=A-B)</b>	<b>Margine di contribuzione</b>	<b>7.134</b>	<b>7.385</b>	<b>7.459</b>	<b>7.533</b>	<b>7.511</b>	<b>7.511</b>	<b>7.511</b>	<b>7.511</b>	<b>7.511</b>
	Costi fissi per il personale	4.258	4.343	4.430	4.518	4.609	4.678	4.748	4.819	4.892
	Costi fissi per lavorazioni esterne	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costi fissi per energia e forza motrice	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costi fissi per manutenzioni	156	159	162	165	168	171	173	176	179
	Canoni leasing e fitti passivi	501	511	521	531	542	550	558	567	575
	Pubblicità e marketing	272	278	283	289	295	299	304	308	313
	Compensi sindaci e amministratori	605	617	630	642	655	665	675	685	695
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	69	72	76	80	83	88	92	97	101
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	700	700	700	700	700	700	700	700	700
	Accantonamento per rischi e oneri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Svalutazioni dell'attivo circolante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Altre svalutazioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Altri costi fissi	236	241	246	251	256	260	264	268	272
<b>(D)</b>	<b>Costi fissi della gestione caratteristica</b>	<b>6.796</b>	<b>6.920</b>	<b>7.047</b>	<b>7.176</b>	<b>7.308</b>	<b>7.410</b>	<b>7.514</b>	<b>7.619</b>	<b>7.726</b>
<b>(E=B+D)</b>	<b>Costo operativo del venduto</b>	<b>19.708</b>	<b>19.782</b>	<b>20.038</b>	<b>20.297</b>	<b>20.451</b>	<b>20.553</b>	<b>20.657</b>	<b>20.762</b>	<b>20.869</b>
<b>(F=A-E)</b>	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>338</b>	<b>464</b>	<b>412</b>	<b>357</b>	<b>203</b>	<b>101</b>	<b>-3</b>	<b>-109</b>	<b>-216</b>
	Proventi accessori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Oneri accessori	0	0	0	0	0	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>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(H=F-G)</b>	<b>Risultato operativo aziendale</b>	<b>338</b>	<b>464</b>	<b>412</b>	<b>357</b>	<b>203</b>	<b>101</b>	<b>-3</b>	<b>-109</b>	<b>-216</b>
	Proventi e oneri straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(I)</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(L=H-I)</b>	<b>Risultato prima dei componenti finanziari e tributari</b>	<b>338</b>	<b>464</b>	<b>412</b>	<b>357</b>	<b>203</b>	<b>101</b>	<b>-3</b>	<b>-109</b>	<b>-216</b>
	Proventi finanziari	3	4	4	5	6	6	7	7	7
	Oneri finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(M)</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>(N=L-M)</b>	<b>Risultato prima degli oneri tributari</b>	<b>341</b>	<b>468</b>	<b>416</b>	<b>362</b>	<b>208</b>	<b>107</b>	<b>4</b>	<b>-101</b>	<b>-208</b>
<b>(O)</b>	<b>Oneri tributari</b>	<b>136</b>	<b>187</b>	<b>166</b>	<b>145</b>	<b>83</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	<b>-41</b>	<b>-83</b>
<b>(P=N-O)</b>	<b>Risultato netto</b>	<b>204</b>	<b>281</b>	<b>250</b>	<b>217</b>	<b>125</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>-61</b>	<b>-125</b>

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Rendiconto monetario

Grandezze		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Ricavi netti di vendita	20.046	20.247	20.449	20.654	20.654	20.654	20.654	20.654	20.654
	Costo del venduto	19.708	19.782	20.038	20.297	20.451	20.553	20.657	20.762	20.869
<b>(A)</b>	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>338</b>	<b>464</b>	<b>412</b>	<b>357</b>	<b>203</b>	<b>101</b>	<b>-3</b>	<b>-109</b>	<b>-216</b>
	Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	769	772	776	780	783	788	792	797	801
	Accantonamenti fondo tfr	204	208	212	216	221	224	227	231	234
	Accantonamenti fondo rischi e fondo spese	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Plusvalenze e minusvalenze ordinarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Incrementi di immobilizzazioni per costruzioni interne	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(B)</b>	<b>Flusso finanziario operativo caratteristico corrente</b>	<b>1.311</b>	<b>1.444</b>	<b>1.399</b>	<b>1.353</b>	<b>1.207</b>	<b>1.112</b>	<b>1.016</b>	<b>919</b>	<b>820</b>
	Variazioni crediti operativi vs clienti	5	-59	-60	-60	0	0	0	0	0
	Variazioni debiti operativi vs fornitori	728	55	56	57	12	9	9	9	10
	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	155	-22	-22	-22	0	0	0	0	0
	Variazioni altri crediti e altre componenti operative	57	-12	-12	-12	-13	-13	-13	-13	-14
	Variazioni altri debiti e altre componenti operative	-748	13	13	13	12	13	13	13	13
<b>(C)</b>	<b>Variazione del capitale circolante netto operativo caratteristico corrente</b>	<b>197</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>	<b>-26</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>(B+C=D)</b>	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico corrente</b>	<b>1.508</b>	<b>1.419</b>	<b>1.374</b>	<b>1.327</b>	<b>1.218</b>	<b>1.121</b>	<b>1.025</b>	<b>928</b>	<b>829</b>
	Investimenti - Disinvestimenti									
	Immobilizzazioni materiali	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700
	Investimenti - Disinvestimenti									
	Immobilizzazioni immateriali	-69	-72	-76	-80	-83	-88	-92	-97	-101
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(E)</b>	<b>Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico</b>	<b>-769</b>	<b>-772</b>	<b>-776</b>	<b>-780</b>	<b>-783</b>	<b>-788</b>	<b>-792</b>	<b>-797</b>	<b>-801</b>
	Utilizzo tfr	-92	-94	-95	-97	-99	-101	-102	-104	-105
	Utilizzo altri fondi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	11	12	14	15	17	19	21	23	25
<b>(F)</b>	<b>Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche</b>	<b>-81</b>	<b>-81</b>	<b>-82</b>	<b>-82</b>	<b>-83</b>	<b>-82</b>	<b>-82</b>	<b>-81</b>	<b>-80</b>
<b>(E+F=G)</b>	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico non corrente</b>	<b>-849</b>	<b>-853</b>	<b>-858</b>	<b>-862</b>	<b>-866</b>	<b>-870</b>	<b>-874</b>	<b>-878</b>	<b>-882</b>
<b>(D+G=H)</b>	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico</b>	<b>659</b>	<b>566</b>	<b>517</b>	<b>466</b>	<b>352</b>	<b>251</b>	<b>151</b>	<b>50</b>	<b>-53</b>
	Investimenti in immobili/disinvestimenti di immobili	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Investimenti/disinvestimenti di partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Variazione crediti di finanziamento vs terzi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Proventi e oneri accessori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(I)</b>	<b>Flusso di cassa operativo accessorio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Variazione debiti di finanziamento vs terzi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Variazione altri debiti e altre componenti di finanziamento	15	0	0	0	0	0	0	0	0
	Oneri finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Proventi finanziari	3	4	4	5	6	6	7	7	7
<b>(L)</b>	<b>Flusso di cassa area finanziamenti indebitamento</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
	Variazione Patrimonio Netto	0	0	0	-0	0	-0	0	-0	-0
<b>(M)</b>	<b>Flusso di cassa area finanziamenti capitale proprio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-0</b>	<b>0</b>	<b>-0</b>	<b>0</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>
	Proventi e oneri straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(N)</b>	<b>Flusso di cassa area straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Flusso imposte	136	187	166	145	83	43	1	-41	-83
<b>(O)</b>	<b>Flusso di cassa area tributaria</b>	<b>136</b>	<b>187</b>	<b>166</b>	<b>145</b>	<b>83</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	<b>-41</b>	<b>-83</b>
<b>(H+I+L+M+N-O)</b>	<b>Flusso di cassa complessivo</b>	<b>540</b>	<b>382</b>	<b>355</b>	<b>326</b>	<b>275</b>	<b>215</b>	<b>157</b>	<b>98</b>	<b>38</b>

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Rendiconto patrimoniale

Grandezze		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Crediti operativi vs clienti a breve	5.923	5.982	6.042	6.102	6.102	6.102	6.102	6.102	6.102
	Altri crediti operativi a breve	597	609	621	634	646	659	673	686	700
	Rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	2.204	2.226	2.248	2.271	2.271	2.271	2.271	2.271	2.271
	Altre componenti operative a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(A)	<b>Attività operative caratteristiche a breve</b>	<b>8.724</b>	<b>8.817</b>	<b>8.911</b>	<b>9.007</b>	<b>9.019</b>	<b>9.032</b>	<b>9.045</b>	<b>9.059</b>	<b>9.073</b>
	Debiti operativi vs fornitori a breve	4.964	5.020	5.075	5.132	5.144	5.153	5.162	5.172	5.181
	Altri debiti operativi a breve	696	709	722	735	747	760	773	786	799
	Altre componenti operative a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(B)	<b>Passività operative caratteristiche a breve</b>	<b>5.660</b>	<b>5.728</b>	<b>5.797</b>	<b>5.867</b>	<b>5.891</b>	<b>5.913</b>	<b>5.935</b>	<b>5.957</b>	<b>5.980</b>
(A-B=C)	<b>Capitale circolante netto operativo caratteristico</b>	<b>3.063</b>	<b>3.089</b>	<b>3.114</b>	<b>3.140</b>	<b>3.128</b>	<b>3.119</b>	<b>3.111</b>	<b>3.102</b>	<b>3.092</b>
	Immobilizzazioni materiali	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723
(D)	<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>	<b>1.723</b>
	Immobilizzazioni immateriali	416	416	416	416	416	416	416	416	416
(E)	<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>416</b>	<b>416</b>	<b>416</b>	<b>416</b>	<b>416</b>	<b>416</b>	<b>416</b>	<b>416</b>	<b>416</b>
	Altri crediti e componenti operativi a medio	1	1	1	1	1	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>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Altri debiti e componenti operativi a medio	116	128	142	157	173	192	213	235	260
	Fondo tfr a medio	871	985	1.102	1.221	1.343	1.466	1.591	1.718	1.846
	Fondi rischi e oneri	67	67	67	67	67	67	67	67	67
(G)	<b>Altre passività operative caratteristiche a medio</b>	<b>1.054</b>	<b>1.181</b>	<b>1.311</b>	<b>1.445</b>	<b>1.583</b>	<b>1.725</b>	<b>1.871</b>	<b>2.020</b>	<b>2.174</b>
(D+E+F-G=H)	<b>Capitale immobilizzato netto operativo caratteristico</b>	<b>1.085</b>	<b>958</b>	<b>828</b>	<b>694</b>	<b>556</b>	<b>414</b>	<b>268</b>	<b>119</b>	<b>-35</b>
(C+H=I)	<b>Capitale investito netto caratteristico</b>	<b>4.149</b>	<b>4.047</b>	<b>3.942</b>	<b>3.834</b>	<b>3.684</b>	<b>3.533</b>	<b>3.379</b>	<b>3.220</b>	<b>3.057</b>
	Investimenti in immobili	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Investimenti in titoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Altre componenti residuali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(L)	<b>Capitale investito operativo accessorio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(I+L=M)	<b>Capitale investito netto</b>	<b>4.149</b>	<b>4.047</b>	<b>3.942</b>	<b>3.834</b>	<b>3.684</b>	<b>3.533</b>	<b>3.379</b>	<b>3.220</b>	<b>3.057</b>
	Disponibilità liquide	1.848	2.230	2.585	2.911	3.185	3.400	3.557	3.654	3.692
	Debiti di finanziamento vs terzi a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Altri debiti e componenti finanziamento a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(A)	<b>Finanziamenti netti ottenuti a breve</b>	<b>-1.848</b>	<b>-2.230</b>	<b>-2.585</b>	<b>-2.911</b>	<b>-3.185</b>	<b>-3.400</b>	<b>-3.557</b>	<b>-3.654</b>	<b>-3.692</b>
	Debiti di finanziamento vs terzi a medio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Altri debiti e componenti finanziamento a medio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(B)	<b>Finanziamenti lordi ottenuti a medio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(C=A+B)	<b>Totale finanziamenti da terzi</b>	<b>-1.848</b>	<b>-2.230</b>	<b>-2.585</b>	<b>-2.911</b>	<b>-3.185</b>	<b>-3.400</b>	<b>-3.557</b>	<b>-3.654</b>	<b>-3.692</b>
	Patrimonio netto	5.996	6.277	6.527	6.744	6.869	6.933	6.936	6.875	6.750
	Crediti vs soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	<b>Totale finanziamenti a titolo di capitale proprio</b>	<b>5.996</b>	<b>6.277</b>	<b>6.527</b>	<b>6.744</b>	<b>6.869</b>	<b>6.933</b>	<b>6.936</b>	<b>6.875</b>	<b>6.750</b>
(E=C+D)	<b>Capitale finanziato netto</b>	<b>4.149</b>	<b>4.047</b>	<b>3.942</b>	<b>3.834</b>	<b>3.684</b>	<b>3.533</b>	<b>3.379</b>	<b>3.220</b>	<b>3.057</b>

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Misure relative

<b>REDDITIVITA'</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Redditività del capitale netto	3,47%	4,58%	3,90%	3,28%	1,84%	0,93%	0,03%	-0,88%	-1,84%
Redditività del capitale investito	7,85%	11,33%	10,31%	9,18%	5,39%	2,79%	-0,09%	-3,29%	-6,87%
Costo dei debiti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tasso di indebitamento	-0,269	-0,332	-0,376	-0,414	-0,448	-0,477	-0,502	-0,522	-0,539
Copertura degli oneri finanziari	12922,57%	-12565,31%	-9229,18%	-6906,36%	-3480,89%	-1578,99%	46,03%	1526,15%	2951,64%
Redditività del capitale investito	7,85%	11,33%	10,31%	9,18%	5,39%	2,79%	-0,09%	-3,29%	-6,87%
Redditività delle vendite	1,69%	2,29%	2,01%	1,73%	0,98%	0,49%	-0,02%	-0,53%	-1,04%
Rotazione del capitale investito caratteristico	4,652	4,941	5,119	5,312	5,495	5,723	5,976	6,259	6,580
Rotazione del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	17,482	19,818	22,896	27,144	33,058	42,599	60,533	106,681	494,017
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	6,339	6,582	6,593	6,605	6,590	6,612	6,630	6,649	6,669

<b>SVILUPPO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tasso di crescita dell'impresa in termini di fatturato	0,61%	1,00%	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tasso di crescita dell'impresa in termini di capitale investito	-7,18%	-2,45%	-2,59%	-2,75%	-3,90%	-4,09%	-4,37%	-4,70%	-5,07%
Tasso di incremento del capitale investito caratteristico su fatturato	-1,60%	-0,50%	-0,51%	-0,53%	-0,72%	-0,73%	-0,75%	-0,77%	-0,79%
Tasso di incremento del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico su fatturato	-0,62%	-0,63%	-0,64%	-0,65%	-0,67%	-0,69%	-0,70%	-0,72%	-0,75%
Tasso di incremento del capitale circolante netto operativo caratteristico su fatturato	-0,99%	0,12%	0,12%	0,12%	-0,06%	-0,04%	-0,04%	-0,04%	-0,04%

<b>ASSETTO FINANZIARIO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Indice di liquidità primaria	1,478	1,540	1,595	1,644	1,686	1,719	1,741	1,753	1,755
Indice di liquidità secondaria	1,868	1,929	1,983	2,031	2,072	2,103	2,123	2,134	2,135
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	6,339	6,582	6,593	6,605	6,590	6,612	6,630	6,649	6,669
Durata media dei crediti operativi caratteristici	118,712	118,819	118,928	119,038	119,262	119,490	119,723	119,961	120,204
Durata media dei debiti operativi caratteristici	113,109	113,192	113,295	113,418	113,456	113,653	113,883	114,150	114,459
Durata media delle scorte	40,818	41,071	40,954	40,835	40,527	40,326	40,123	39,920	39,715

<b>ASSETTO PATRIMONIALE</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tasso di indebitamento	-0,269	-0,332	-0,376	-0,414	-0,448	-0,477	-0,502	-0,522	-0,539
Copertura degli immobilizzi	3,296	3,487	3,664	3,828	3,952	4,048	4,117	4,158	4,172
Elasticità degli impieghi	83,17%	83,78%	84,31%	84,78%	85,09%	85,32%	85,49%	85,60%	85,65%
Elasticità delle fonti	44,53%	43,44%	42,52%	41,74%	41,07%	40,58%	40,26%	40,11%	40,12%

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Metodo patrimoniale

Descrizione	Valori contabili	Valori di mercato
Attività operative caratteristiche a breve	8.942	8.942
Passività operative caratteristiche a breve	-5.681	-5.681
Attività immobilizzate caratteristiche	2.139	4.639
Passività immobilizzate caratteristiche	-931	-931
<b>Capitale investito netto caratteristico</b>	<b>4.469</b>	<b>6.969</b>
<b>Capitale investito operativo accessorio</b>	<b>1.327</b>	<b>1.327</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>5.796</b>	<b>8.296</b>
<b>Oneri tributari su plusvalenze latenti</b>		<b>0</b>
<b>Valore dell'impresa al 01/01/2005</b>		<b>8.296</b>

## Metodo FCFO

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico lordo</b>		<b>659</b>	<b>566</b>	<b>517</b>	<b>466</b>	<b>352</b>	<b>251</b>	<b>151</b>	<b>50</b>	<b>-53</b>
Imposte sul risultato operativo		135	186	165	143	81	40	0	0	0
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico netto</b>		<b>524</b>	<b>380</b>	<b>352</b>	<b>323</b>	<b>271</b>	<b>211</b>	<b>151</b>	<b>50</b>	<b>-53</b>
Costo medio ponderato del capitale		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico netto attualizzato</b>		<b>476</b>	<b>314</b>	<b>264</b>	<b>220</b>	<b>168</b>	<b>119</b>	<b>78</b>	<b>23</b>	<b>-22</b>
<b>Valore attuale dei flussi monetari operativi caratteristici netti del periodo 2005-2013</b>	<b>1.641</b>									
Terminal value al 2013	-526	=(-53/10%)								
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>-223</b>	=(-526*0,42)								
Valore del capitale investito netto accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>2.745</b>									

## Metodo RO

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Risultato operativo caratteristico lordo</b>		<b>338</b>	<b>464</b>	<b>412</b>	<b>357</b>	<b>203</b>	<b>101</b>	<b>-3</b>	<b>-109</b>	<b>-216</b>
Imposte sul risultato operativo		135	186	165	143	81	40	0	0	0
<b>Risultato operativo caratteristico netto</b>		<b>203</b>	<b>279</b>	<b>247</b>	<b>214</b>	<b>122</b>	<b>60</b>	<b>-3</b>	<b>-109</b>	<b>-216</b>
Costo medio ponderato del capitale		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Risultato operativo caratteristico netto attualizzato</b>		<b>184</b>	<b>230</b>	<b>186</b>	<b>146</b>	<b>75</b>	<b>34</b>	<b>-2</b>	<b>-51</b>	<b>-92</b>
<b>Valore attuale dei risultati operativi caratteristici netti del periodo 2005-2013</b>	<b>712</b>									
Terminal value al 2013	-2.160	=(-216/10%)								
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>-916</b>	=(-2.160*0,42)								
Valore del capitale investito netto accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>1.123</b>									

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Metodo EVA

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Risultato operativo caratteristico al lordo delle imposte		338	464	412	357	203	101	-3	-109	-216
Oneri tributari		135	186	165	143	81	40	0	0	0
<b>Risultato operativo caratteristico al netto delle imposte</b>		<b>203</b>	<b>279</b>	<b>247</b>	<b>214</b>	<b>122</b>	<b>60</b>	<b>-3</b>	<b>-109</b>	<b>-216</b>
Capitale investito netto caratteristico		4.469	4.149	4.047	3.942	3.834	3.684	3.533	3.379	3.220
Costo medio ponderato del capitale in percentuale		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Costo medio ponderato del capitale in valore assoluto</b>		<b>447</b>	<b>415</b>	<b>405</b>	<b>394</b>	<b>383</b>	<b>368</b>	<b>353</b>	<b>338</b>	<b>322</b>
<b>Risultato residuale (EVA)</b>		<b>-244</b>	<b>-136</b>	<b>-158</b>	<b>-180</b>	<b>-262</b>	<b>-308</b>	<b>-356</b>	<b>-446</b>	<b>-538</b>
Costo medio ponderato del capitale		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
Risultato residuale attualizzato (EVA attualizzati)		-222	-113	-118	-123	-163	-174	-183	-208	-228
<b>Valore attuale dei risultati residuali (EVA) del periodo 2005-2013</b>	<b>-1.532</b>									
Terminal value al 2013	-5.378									
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>-2.281</b>									
<b>Valore complessivo dei risultati residuali (EVA) attualizzati</b>	<b>-3.812</b>									
Valore del capitale investito netto caratteristico	4.469									
Valore del capitale investito accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>1.984</b>									



## ■ Scenario ottimistico

### Ipotesi utilizzate per la costruzione dei dati previsionali

Descrizione	Variabili indipendenti	Variabili dipendenti
Ricavi	Crescita dei ricavi del 3% nel periodo 2005-2007. Incremento del fatturato dello 0,5% fino al 2013.	
Costi variabili		Riduzione di 1 punto percentuale dei costi per provvigioni ed elettricità Incidenza percentuale delle altre voci di costo costante e pari ai valori del 2004
Costi fissi		Adeguamento dei dati del 2004 ad un tasso di inflazione previsto pari al 1,5%.
Capitale circolante		Dilazione clienti: costante sui valori 2004 Dilazione fornitori: costante sui valori 2004 Rotazione giacenze di magazzino: costante sui valori 2004
Capitale immobilizzato		Investimenti legati a politiche di sostituzione pari all'ammortamento
Finanziamenti a titolo di capitale di prestito		Eventuale ricorso a forme di indebitamento a breve termine
Finanziamenti a titolo di capitale di rischio		Nessuna distribuzione di dividendi
Area tributaria		Incidenza tributaria media pari al 40%
Costo medio ponderato del capitale		10%
Plusvalenze latenti		2.500 sulle immobilizzazioni materiali

### Metodo patrimoniale

Descrizione	Valori contabili	Valori di mercato
Attività operative caratteristiche a breve	8.942	8.942
Passività operative caratteristiche a breve	-5.681	-5.681
Attività immobilizzate caratteristiche	2.139	4.639
Passività immobilizzate caratteristiche	-931	-931
<b>Capitale investito netto caratteristico</b>	<b>4.469</b>	<b>6.969</b>
<b>Capitale investito operativo accessorio</b>	<b>1.327</b>	<b>1.327</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>5.796</b>	<b>8.296</b>
Oneri tributari su plusvalenze latenti		0
<b>Valore dell'impresa al 01/01/2005</b>		<b>8.296</b>

### Metodo FCFO

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico lordo</b>		<b>1.076</b>	<b>1.304</b>	<b>1.453</b>	<b>1.442</b>	<b>1.389</b>	<b>1.335</b>	<b>1.280</b>	<b>1.223</b>	<b>1.166</b>
Imposte sul risultato operativo		408	515	574	529	506	483	460	436	411
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico netto</b>		<b>668</b>	<b>790</b>	<b>879</b>	<b>913</b>	<b>883</b>	<b>852</b>	<b>820</b>	<b>788</b>	<b>755</b>
Costo medio ponderato del capitale		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico netto attualizzato</b>		<b>607</b>	<b>653</b>	<b>660</b>	<b>624</b>	<b>548</b>	<b>481</b>	<b>421</b>	<b>368</b>	<b>320</b>
<b>Valore attuale dei flussi monetari operativi caratteristici netti del periodo 2005-2013</b>		<b>4.481</b>								
Terminal value al 2013		7.549								
<b>Terminal value al 2005</b>		<b>3.202</b>								
Valore del capitale investito netto accessorio		1.327								
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>		<b>9.210</b>								

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Metodo RO

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Risultato operativo caratteristico lordo</b>		<b>1.020</b>	<b>1.287</b>	<b>1.436</b>	<b>1.322</b>	<b>1.266</b>	<b>1.208</b>	<b>1.149</b>	<b>1.089</b>	<b>1.027</b>
Imposte sul risultato operativo		408	515	574	529	506	483	460	436	411
<b>Risultato operativo caratteristico netto</b>		<b>612</b>	<b>772</b>	<b>862</b>	<b>793</b>	<b>760</b>	<b>725</b>	<b>690</b>	<b>653</b>	<b>616</b>
Costo medio ponderato del capitale		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Risultato operativo caratteristico netto attualizzato</b>		<b>556</b>	<b>638</b>	<b>647</b>	<b>542</b>	<b>472</b>	<b>409</b>	<b>354</b>	<b>305</b>	<b>261</b>
<b>Valore attuale dei risultati operativi caratteristici netti del periodo 2005-2013</b>	<b>4.184</b>									
Terminal value al 2013	6.162									
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>2.613</b>									
Valore del capitale investito netto accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>8.125</b>									

## Metodo EVA

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Risultato operativo caratteristico al lordo delle imposte</b>		<b>1.020</b>	<b>1.287</b>	<b>1.436</b>	<b>1.322</b>	<b>1.266</b>	<b>1.208</b>	<b>1.149</b>	<b>1.089</b>	<b>1.027</b>
Oneri tributari		408	515	574	529	506	483	460	436	411
<b>Risultato operativo caratteristico al netto delle imposte</b>		<b>612</b>	<b>772</b>	<b>862</b>	<b>793</b>	<b>760</b>	<b>725</b>	<b>690</b>	<b>653</b>	<b>616</b>
Capitale investito netto caratteristico		4.469	4.413	4.395	4.378	4.258	4.135	4.009	3.878	3.744
Costo medio ponderato del capitale in percentuale		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>Costo medio ponderato del capitale in valore assoluto</b>		<b>447</b>	<b>441</b>	<b>440</b>	<b>438</b>	<b>426</b>	<b>414</b>	<b>401</b>	<b>388</b>	<b>374</b>
<b>Risultato residuale (EVA)</b>		<b>165</b>	<b>331</b>	<b>422</b>	<b>356</b>	<b>334</b>	<b>312</b>	<b>289</b>	<b>266</b>	<b>242</b>
Costo medio ponderato del capitale		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Risultato residuale attualizzato (EVA attualizzati)</b>		<b>150</b>	<b>273</b>	<b>317</b>	<b>243</b>	<b>207</b>	<b>176</b>	<b>148</b>	<b>124</b>	<b>103</b>
<b>Valore attuale dei risultati residuali (EVA) del periodo 2005-2013</b>	<b>1.741</b>									
Terminal value al 2013	2.418									
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>1.025</b>									
<b>Valore complessivo dei risultati residuali (EVA) attualizzati</b>	<b>2.766</b>									
Valore del capitale investito netto caratteristico	4.469									
Valore del capitale investito accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>8.563</b>									

## ■ Scenario pessimistico

### Ipotesi utilizzate per la costruzione dei dati previsionali

Descrizione	Variabili indipendenti	Variabili dipendenti
<b>Ricavi</b>	<b>Nessuna crescita</b>	
Costi variabili		Incidenza percentuale sui ricavi costante e pari ai valori del 2004.
Costi fissi		Adeguamento dei dati del 2004 ad un tasso di inflazione previsto del 2% per i primi 5 anni e successivamente del 1,5%. Costo del personale in crescita del 2% lungo tutto il periodo.
Capitale circolante		Dilazione clienti: costante sui valori 2004 Dilazione fornitori: costante sui valori 2004 Rotazione giacenze di magazzino: costante sui valori 2004
Capitale immobilizzato		Investimenti legati a politiche di sostituzione pari all'ammortamento
Finanziamenti a titolo di capitale di prestito		Eventuale ricorso a forme di indebitamento a breve termine
Finanziamenti a titolo di capitale di rischio		Nessuna distribuzione di dividendi
Area tributaria		Incidenza tributaria media pari al 40%
Costo medio ponderato del capitale		10%
Plusvalenze latenti		2.500 sulle immobilizzazioni materiali

### Metodo patrimoniale

Descrizione	Valori contabili	Valori di mercato
Attività operative caratteristiche a breve	8.942	8.942
Passività operative caratteristiche a breve	-5.681	-5.681
Attività immobilizzate caratteristiche	2.139	4.639
Passività immobilizzate caratteristiche	-931	-931
<b>Capitale investito netto caratteristico</b>	<b>4.469</b>	<b>6.969</b>
<b>Capitale investito operativo accessorio</b>	<b>1.327</b>	<b>1.327</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>5.796</b>	<b>8.296</b>
Oneri tributari su plusvalenze latenti		0
<b>Valore dell'impresa al 01/01/2005</b>		<b>8.296</b>

### Metodo FCFO

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico lordo</b>		<b>600</b>	<b>435</b>	<b>312</b>	<b>187</b>	<b>59</b>	<b>-64</b>	<b>-187</b>	<b>-313</b>	<b>-440</b>
Imposte sul risultato operativo		119	119	68	17	0	0	0	0	0
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico netto</b>		<b>481</b>	<b>316</b>	<b>244</b>	<b>170</b>	<b>59</b>	<b>-64</b>	<b>-187</b>	<b>-313</b>	<b>-440</b>
Costo medio ponderato del capitale		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Flusso di cassa operativo caratteristico netto attualizzato</b>		<b>437</b>	<b>261</b>	<b>183</b>	<b>116</b>	<b>37</b>	<b>-36</b>	<b>-96</b>	<b>-146</b>	<b>-187</b>
<b>Valore attuale dei flussi monetari operativi caratteristici netti del periodo 2005-2013</b>	<b>570</b>									
Terminal value al 2013	<b>-4.402</b>									
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>-1.867</b>									
Valore del capitale investito netto accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>30</b>									

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Metodo RO

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Risultato operativo caratteristico lordo</b>		<b>298</b>	<b>297</b>	<b>171</b>	<b>41</b>	<b>-90</b>	<b>-215</b>	<b>-343</b>	<b>-473</b>	<b>-606</b>
Imposte sul risultato operativo		119	119	68	17	0	0	0	0	0
<b>Risultato operativo caratteristico netto</b>		<b>179</b>	<b>178</b>	<b>102</b>	<b>25</b>	<b>-90</b>	<b>-215</b>	<b>-343</b>	<b>-473</b>	<b>-606</b>
Costo medio ponderato del capitale		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Risultato operativo caratteristico netto attualizzato</b>		<b>163</b>	<b>147</b>	<b>77</b>	<b>17</b>	<b>-56</b>	<b>-122</b>	<b>-176</b>	<b>-221</b>	<b>-257</b>
<b>Valore attuale dei risultati operativi caratteristici netti del periodo 2005-2013</b>	<b>-427</b>									
Terminal value al 2013	-6.059	=(-606/10%)								
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>-2.569</b>	=(-6.059*0,42)								
Valore del capitale investito netto accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>-1.670</b>									

## Metodo EVA

Descrizione	Momento di valutaz	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Risultato operativo caratteristico al lordo delle imposte		298	297	171	41	-90	-215	-343	-473	-606
Oneri tributari		119	119	68	17	0	0	0	0	0
<b>Risultato operativo caratteristico al netto delle imposte</b>		<b>179</b>	<b>178</b>	<b>102</b>	<b>25</b>	<b>-90</b>	<b>-215</b>	<b>-343</b>	<b>-473</b>	<b>-606</b>
Capitale investito netto caratteristico		4.469	4.167	4.030	3.888	3.743	3.593	3.442	3.287	3.126
Costo medio ponderato del capitale in percentuale		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Costo medio ponderato del capitale in valore assoluto</b>		<b>447</b>	<b>417</b>	<b>403</b>	<b>389</b>	<b>374</b>	<b>359</b>	<b>344</b>	<b>329</b>	<b>313</b>
<b>Risultato residuale (EVA)</b>		<b>-268</b>	<b>-238</b>	<b>-301</b>	<b>-364</b>	<b>-465</b>	<b>-575</b>	<b>-687</b>	<b>-802</b>	<b>-918</b>
Costo medio ponderato del capitale		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Fattore di attualizzazione		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42
<b>Risultato residuale attualizzato (EVA attualizzati)</b>		<b>-244</b>	<b>-197</b>	<b>-226</b>	<b>-249</b>	<b>-289</b>	<b>-324</b>	<b>-353</b>	<b>-374</b>	<b>-390</b>
<b>Valore attuale dei risultati residuali (EVA) del periodo 2005-2013</b>	<b>-2.644</b>									
Terminal value al 2013	-9.185	=(-918/10%)								
<b>Terminal value al 2005</b>	<b>-3.895</b>	=(-9.185*0,42)								
<b>Valore complessivo dei risultati residuali (EVA) attualizzati</b>	<b>-6.539</b>									
Valore del capitale investito netto caratteristico	4.469									
Valore del capitale investito accessorio	1.327									
<b>Valore complessivo dell'impresa al 01/01/2005</b>	<b>-743</b>									

## ■ Riepilogo

Descrizione	Scenario probabile	Scenario ottimistico	Scenario pessimistico
Patrimoniale	8.296	8.296	8.296
FCFO	2.745	9.210	30
RO	1.123	8.125	-1.670
EVA	1.984	8.563	-743

## ■ Le valutazioni

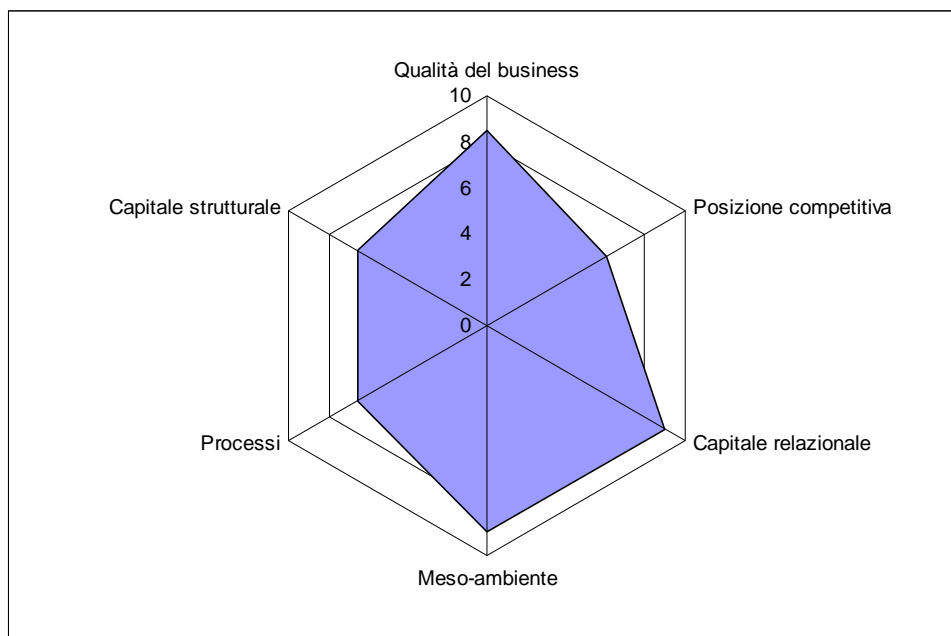
Qual è il valore economico dell'azienda?

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

Quali sono i punti di forza e debolezza?

## ■ Le determinanti del valore, le determinanti e le aree di criticità

Al fine di fornire un quadro più dettagliato si intende presentare un'analisi di tipo multidimensionale.



### La dimensione della qualità del business e dell'ambiente competitivo

Variabili	Descrizione
Espansione della domanda	Contenuta nei mercati nazionali. Elevata nei mercati internazionali.
Sensibilità della domanda alle variabili ambientali	Domanda particolarmente sensibile alla variabile prezzo, anche se nelle fasce di mercato più elevate acquisisce maggiore rilevanza la variabile qualità.
Barriere di entrata e di uscita	Barriere sia in entrata che in uscita limitate.
Potere contrattuale dei distributori/clienti	Elevato potere contrattuale dei clienti costituiti prevalentemente da grandi produttori di mobili. Minore forza contrattuale dei distributori.
Potere contrattuale dei fornitori	Contenuto potere contrattuale dei fornitori di materia prima, i quali sono altamente sostituibili anche a causa della scarsa differenziazione possibile sul prodotto.
Grado di rivalità con i concorrenti	Grado di intensità della concorrenza molto elevato, soprattutto a livello internazionale
Pressione prodotti sostitutivi	Fortemente contenuta.
<b>Giudizio sintetico (0-10)</b>	<b>8,5</b>

### La dimensione della posizione competitiva dell'impresa

Variabili	Descrizione
Intensità del vantaggio competitivo in termini differenziali rispetto ai competitors	L'impresa gode di un significativo vantaggio competitivo rispetto ai competitors internazionali derivante dalla rinomanza del marchio made in Italy nel comparto del mobile. Con riferimento ai concorrenti nazionali, invece, l'azienda si caratterizza per una posizione di leadership determinata in particolare dalla qualità del prodotto realizzato.
Ampiezza del vantaggio competitivo rispetto ai business dell'impresa	Il vantaggio competitivo dell'impresa caratterizza sia il mercato nazionale che quello estero, anche se la concorrenza estera appare più intensa.
Sostenibilità nel tempo del vantaggio competitivo	Nel medio lungo periodo si ravvisano forti criticità soprattutto per il mancato ingresso dell'azienda in aree di business diverse da quella delle sole cucine. Vista la tendenza di molti grandi produttori e distributori a ricercare aziende in grado di offrire un ampio assortimento sia per i mobili della zona giorno che per quelli della zona notte, la prosecuzione dell'attuale strategia appare non sostenibile.
<b>Giudizio sintetico (0-10)</b>	<b>6</b>

# Prof. Eugenio Comuzzi

## La dimensione del capitale relazionale

Variabili	Descrizione
Caratteristiche strutturali della rete relazionale	Aperta, caratterizzata dalla presenza di relazioni forti che garantiscono stabilità alla rete, ma da relazioni deboli poco presidiate, fatto che rischia di far perdere interessanti opportunità. Nello specifico la rete risulta così composta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• clienti: i primi 10 clienti rappresentano il 45% del fatturato;</li> <li>• fornitori materie prime: 30 imprese con le quali si hanno relazioni forti, 25 imprese con le quali si hanno relazioni saltuarie.</li> </ul>
Caratteristiche cognitive della rete relazionale	Elevata condivisione di linguaggi, obiettivi, modus operandi con tutti i membri del network. L'impresa organizza meeting, convegni, gite turistiche della zona e invita i principali fornitori allo scopo di creare un clima disteso, condividere linguaggi, obiettivi, modus operandi, e acquisire conoscenza dai propri partner.
Vantaggi competitivi garantiti dal capitale relazionale	Significativi e così articolabili: <ul style="list-style-type: none"> <li>• apertura verso le innovazioni provenienti dal mercato: aspetti di design, materiali, ... ;</li> <li>• livello qualitativo dei materiali.</li> </ul>
<b>Giudizio sintetico (0-10)</b>	<b>9</b>

## La dimensione del meso-ambiente e delle relazioni con i partner

Variabili	Descrizione
Relazioni con imprese partners	Consistenti anche se non formalizzate. L'impresa vanta diverse importanti partnership con alcune imprese fornitrici e con istituti di design.
<b>Giudizio sintetico (0-10)</b>	<b>9</b>

## La dimensione dei processi

Variabili	Descrizione														
Livello di importanza dei processi per il successo aziendale	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Processo</th> <th>Descrizione</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Progettazione, costruzione stampo</td> <td>VA, Attività centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale</td> </tr> <tr> <td>Spezzonatura</td> <td>NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale</td> </tr> <tr> <td>Stampaggio</td> <td>NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale</td> </tr> <tr> <td>Raffinamento pezzi</td> <td>VA, Attività centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale</td> </tr> <tr> <td>Tempratura</td> <td>NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale</td> </tr> </tbody> </table>	Processo	Descrizione	Progettazione, costruzione stampo	VA, Attività centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale	Spezzonatura	NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale	Stampaggio	NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale	Raffinamento pezzi	VA, Attività centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale	Tempratura	NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale		
	Processo	Descrizione													
	Progettazione, costruzione stampo	VA, Attività centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale													
	Spezzonatura	NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale													
	Stampaggio	NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale													
	Raffinamento pezzi	VA, Attività centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale													
	Tempratura	NVA, Attività standard, non centrale per la realizzazione del vantaggio competitivo aziendale													
Costo dei processi	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Processo</th> <th>Incidenza percentuale sui costi operativi</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Progettazione, costruzione stampo</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Spezzonatura</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Stampaggio</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Raffinamento pezzi</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Tempratura</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td><b>Totale</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Processo	Incidenza percentuale sui costi operativi	Progettazione, costruzione stampo	35%	Spezzonatura	5%	Stampaggio	30%	Raffinamento pezzi	20%	Tempratura	10%	<b>Totale</b>	<b>100%</b>
	Processo	Incidenza percentuale sui costi operativi													
	Progettazione, costruzione stampo	35%													
	Spezzonatura	5%													
	Stampaggio	30%													
	Raffinamento pezzi	20%													
	Tempratura	10%													
<b>Totale</b>	<b>100%</b>														
<b>Giudizio sintetico (0-10)</b>	<b>5,5</b>														

## La dimensione del capitale strutturale

Variabili	Descrizione
Dimensione del capitale strutturale	Buono, l'impresa vanta macchinari produttivi all'avanguardia e non si prevedono consistenti investimenti per il futuro.
<b>Giudizio sintetico (0-10)</b>	<b>8,5</b>