



Il primo passo per valutare l'adeguatezza organizzativa ed economico-finanziaria

REPORT

AZIENDA

Ragione Sociale	AZIENDA TEST Srl
Sede	Zona Ind.le XXX - 6XXXXX XXXXXXXXXXX
Classe fatturato	DA 15 (COMPRESO) A 50 MLN
Numero dipendenti	DA 50 (COMPRESO) A 99
Settore	ELETTRONICA IMPIANTISTICA
Valutatore	Alberto Mari - Alessandro Pistagnesi
Persone coinvolte	XXXXXXXX XXXXXXXXX
Data rilievo	XX/XX/20XX

Disclaimer

Il report è qualitativo e si basa sulle risposte date al questionario.

Non possono essere addebitate responsabilità agli scriventi per le indicazioni contenute e l'utilizzo che ne viene fatto. Tutte le informazioni contenute e gli strumenti utilizzati sono riservati ed è fatto divieto di pubblicazione senza specifica autorizzazione.

Credits by

Risk1one
Il buon senso della diagnosi organizzativa

Powered by NCG www.ncg.it

NCG
network consulting group
EBBERE CONSULENTI

Report Business Starter Check - FASE 1: Diagnosi Organizzativa

Premesse

Il miglioramento dell'assetto organizzativo dell'impresa è uno dei passi più importanti per garantire la continuità della stessa. Una attenta definizione degli obiettivi è fondamentale per poter definire le aree sulle quali concentrare le risorse.

La finalità della diagnosi organizzativa è quella di permettere una analisi del proprio contesto interno utile per individuare i principali punti forti e deboli nonché identificare le priorità d'intervento.

Obiettivi dello strumento

Business Starter Check aiuta concretamente le nostre PMI a verificare e migliorare la propria organizzazione avendo chiare le priorità su cui intervenire.

Struttura del report

Il report si compone di:

- Fotografia dello stato organizzativo generale su 8 macro ambiti (radar chart) che evidenzia il livello raggiunto in ogni area rispetto ai giudizi espressi durante la valutazione.
- Dettaglio con grafico a barre che rappresenta il rating delle forze e debolezze sui singoli aspetti dell'organizzazione aziendale (giudizio x peso);
- Analisi economico finanziari degli ultimi due bilanci depositati comparati con quelli di 3 diretti competitor da voi selezionati.

SINTESI DEI RISULTATI

CONTESTO

Personale intervistato:XXXX XXXX

STORIA E SPECIFICITA' DI PRODOTTO / SERVIZIO E MODELLO DI BUSINESS

Azienda storica fondata nel XXXX ad oggi è una realtà leader nella progettazione e produzione di XXXXXXXXXXXXX.

SEGMENTAZIONE FATTURATO

Prodotti: 60% XXXXXXXXXXX, 20% realizzazione prodotti XXXXXXXXXXX conto terzi, 20% prodotto a proprio brand

Mercati e settori: strumenti musicali, in particolare nelle XXXXXX

Clienti: fatturato diffuso

ANDAMENTO DEL MERCATO E DEL FATTURATO AZIENDALE

Mercato di nicchia sostanzialmente maturo e saturo fino agli anni della pandemia che in controtendenza ha restituito un incremento delle vendite.

RETE COMMERCIALE E FONTI ORDINI

Nel B2B la rete non c'è, è direttamente gestita dal resp. Commerciale con ufficio interno a supporto. Per il brand proprio è presente una rete di distribuzione con ufficio interno di gestione.

CONCORRENTI

Nel B2B i concorrenti non ci sono se non i grandi costruttori che producono le meccaniche delle XXXXXXX e delle aziende Cinesi che realizzano gli strumenti completi. Nel B2C il mercato è suddiviso fra i grandi brand ca. una ventina.

OBIETTIVI STRATEGICI

Crescita tramite differenziazione con il proprio brand e la realizzazione dei prodotti completi al cliente.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Rapporto qualità prezzo, brand, struttura organizzativa e competenze

QUALITA' DEL PRODOTTO/SERVIZIO

Posizionamento di alta fascia

FORNITORI

Filiera abbastanza articolata, sono presenti sia fornitori locali sia grandi produttori per elettronica in Cina. Alcuni rischi su fornitori unici per qualche competitor.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Totale dipendenti XX di cui XXX d'ufficio. Stabilimento produttivo in XXXX.

FLUSSO MACRO PRODUTTIVO (FASI IN OUTSOURCING)

Stampaggio ad iniezione, assemblaggio, collaudo e taratura XXXXXX.

SISTEMI DI GESTIONE

Nessuno

PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Sistema impostato con cdg per area di lavoro o macchina

SISTEMA INFORMATIVO

XXXXXXXXXX

SPUNTI EMERSI

La valutazione emersa, in riferimento alle dimensioni aziendali, risulta nella media. Soprattutto questo va considerato un aspetto positivo in assenza di sistemi di gestione aziendali pregressi.

In relazione alla strategia dichiarata, ai fattori critici di successo evidenziati e ai principali processi che li presidiano, le considerazioni sono le seguenti: l'azienda persegue una strategia di crescita basata sulla focalizzazione settoriale in particolare puntando sulla marginalità del proprio brand.

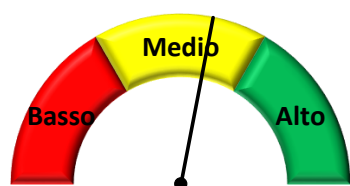
Dal punto di vista del contesto esterno ci sono molte opportunità sfruttabili con le forze a disposizione che riguardano la bontà ed il posizionamento del proprio portafoglio prodotti ed una solida posizione di mercato con una buona segmentazione.

Le relative debolezze emerse consigliano miglioramenti riguardo i seguenti aspetti:

- sul fronte organizzativo andrebbe consolidato un sistema più strutturato che chiarisca obiettivi mansioni e indicatori di controllo, un sistema di reporting direzionale collegato ad una più chiara formalizzazione dei processi aziendali con responsabilità ed obiettivi;
- nell'ambito della definizione dei processi quello di progettazione in particolare andrebbe meglio "standardizzato" chiarendo input output regole e responsabilità per ridurre i rischi di qualità e conformità dei prodotti;
- un altro rischio importante non del tutto presidiato è quello della valutazione e gestione dei rischi nella catena di fornitura, anche in questo caso si suggerisce di applicare delle metodiche per posizionare i fornitori in base ai rischi ed implementare sistemi per valutare i rischi che l'azienda può correre;
- budget e gestione di cassa andrebbero migliorati, in questo caso andrebbe approfondito l'attuale sistema in uso per comprendere se sufficiente un miglior utilizzo dello stesso o se introducibili strumenti anche semplici per dotarsi di un sistema di previsione e controllo degli scostamenti periodici;
- ultimo ma non per importanza si evidenzia la mancanza di un sistema che permetta di misurare e gestire le competenze disponibili sia per individuare eventuali carenze sia per garantire nel tempo l'asset delle conoscenze che è sicuramente strategico per l'azienda.

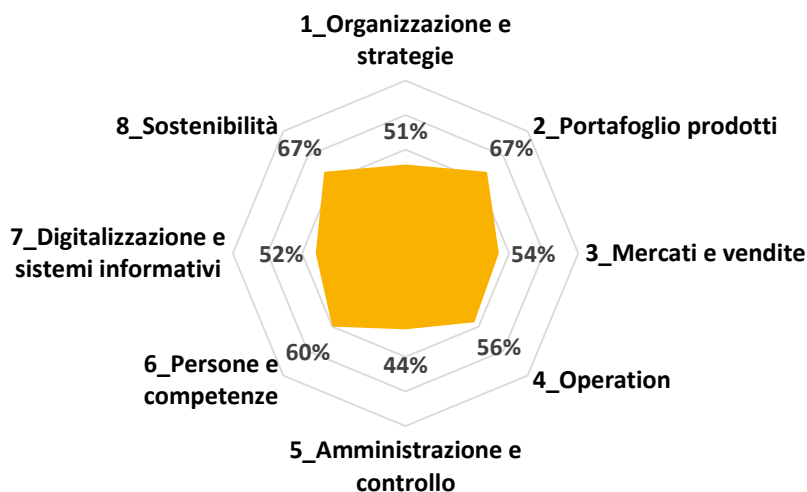
Sintesi della valutazione effettuata

Il grafico rappresenta la vista di insieme del grado di adeguatezza del proprio assetto organizzativo. Esprime in termini percentuali il livello di ciascun aspetto valutato che sarà analizzato in dettaglio nei grafici successivi (si basa sul solo giudizio espresso senza considerare il peso).



56%

Adeguatezza dell'assetto organizzativo



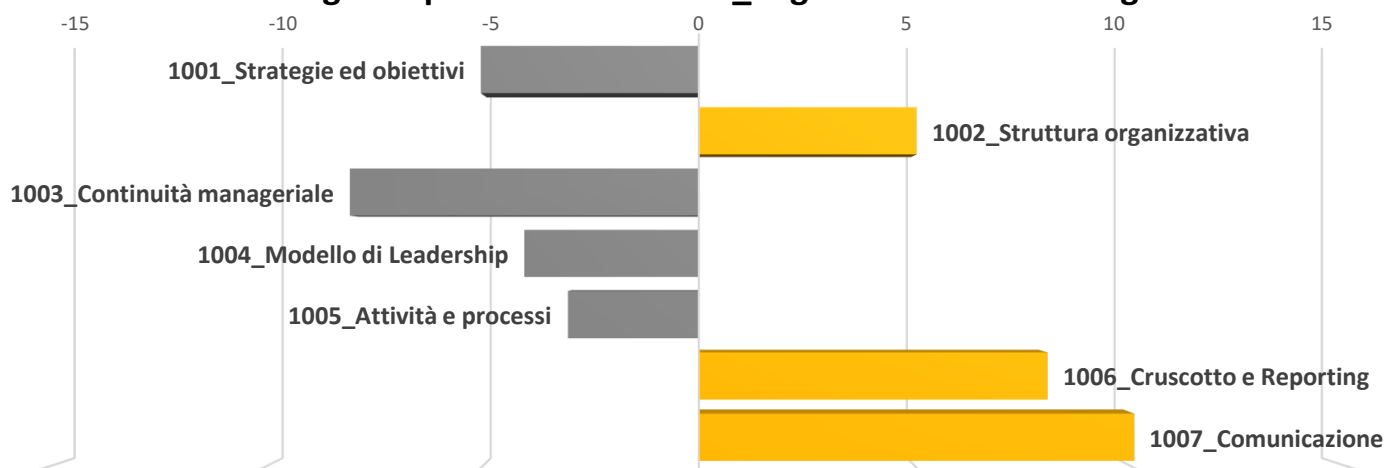
Ambito 1_ORGANIZZAZIONE E STRATEGIE

"Organizzazione e strategie" rappresenta l'ambito più importante per l'organizzazione, determina le responsabilità, gli obiettivi da conseguire e le risorse necessarie comprese quelle per la comunicazione adeguata.

E' il processo attraverso il quale si individuano e definiscono le strategie da seguire, si stabilisce la struttura organizzativa per farlo e si sviluppa il "cruscotto" necessario per tenere sotto controllo l'andamento e correggere la rotta.



Dettaglio aspetti dell'Ambito: 1_Organizzazione e strategie

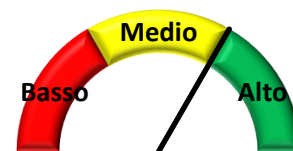


Ambito 2_PORTAFOGLIO PRODOTTI

Il Portafoglio prodotti/servizi di una azienda rappresenta il "cosa vendiamo". L'ambito, per le aziende che hanno dei loro prodotti/servizi, è molto importante e determina le scelte strategiche, l'innovatività ed il posizionamento rispetto ai concorrenti nel mercato di riferimento.

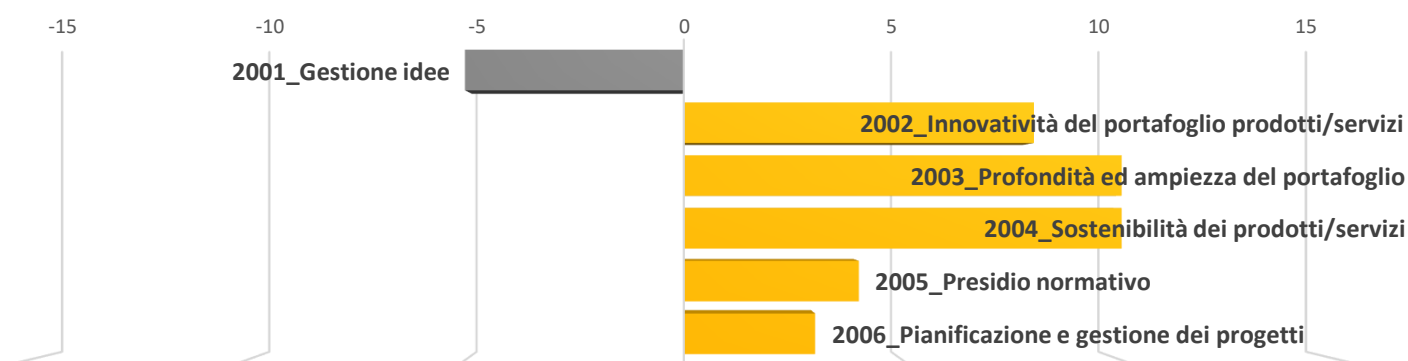
La corretta pianificazione, gestione e rendicontazione dei progetti in funzione degli obiettivi, rappresenta uno degli aspetti che incidono di più sui margini perché possono coinvolgere tutti i successivi processi aziendali: un errore in progettazione lo si paga molto di più rispetto di uno a fine linea.

Non ultimo, il presidio delle normative applicabili, è un rischio molto rilevante che spesso risulta, seppure ben gestito, patrimonio delle persone e non dell'azienda.



2_Portafoglio prodotti
67%

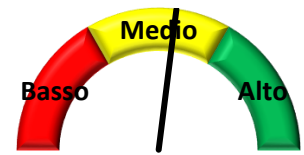
Dettaglio aspetti dell'Ambito: 2_Portafoglio prodotti



Ambito 3_MERCATI E VENDITE

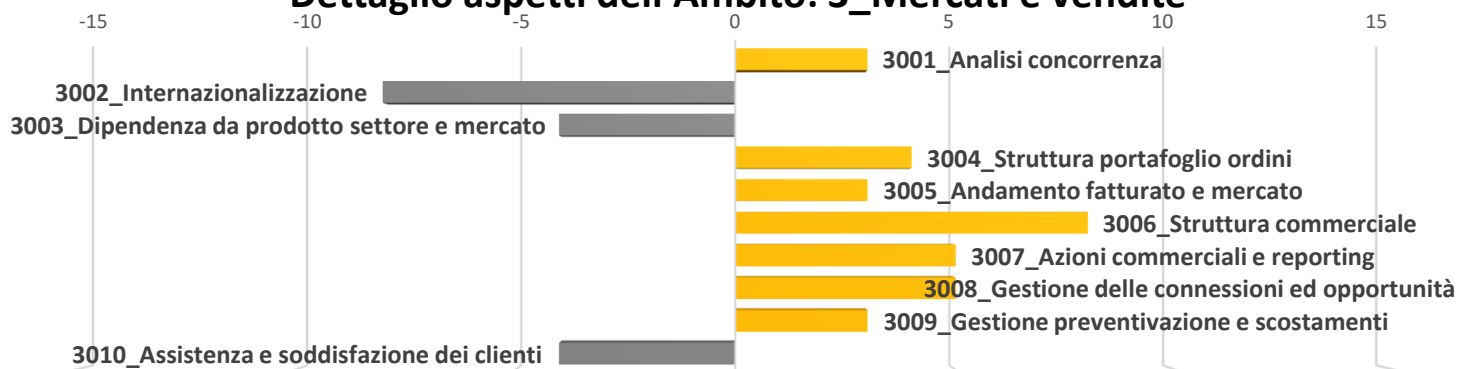
La Gestione del Mercati e delle vendite è un ambito molto ampio e di grande rilevanza. Nello specifico, oltre alla attività tipicamente “commerciali”, rientrano tutte quelle che determinano la capacità di una azienda di sapersi confrontare con la concorrenza ed i mercati di riferimento compresa l'internazionalizzazione.

La corretta identificazione dei segmenti (cosa vendiamo e a chi?), la conoscenza dei competitor, dei propri livelli di servizio ed assistenza e la capacità di analisi e reporting dei dati sono elementi fondamentali che, come per altri ambiti, devono essere considerati patrimonio aziendale e non dei singoli. Nello specifico, la gestione delle opportunità e gli strumenti per pianificare, gestire e verificare gli sforzi commerciali sono aspetti altrettanto importanti che sono riportati in questa sezione come lo sono le modalità con le quali si definiscono i prezzi che, di solito, impattano in modo significativo sui margini.



3_Mercati e vendite
54%

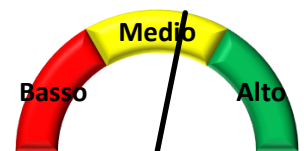
Dettaglio aspetti dell'Ambito: 3_Mercati e vendite



Ambito 4_OPERATION

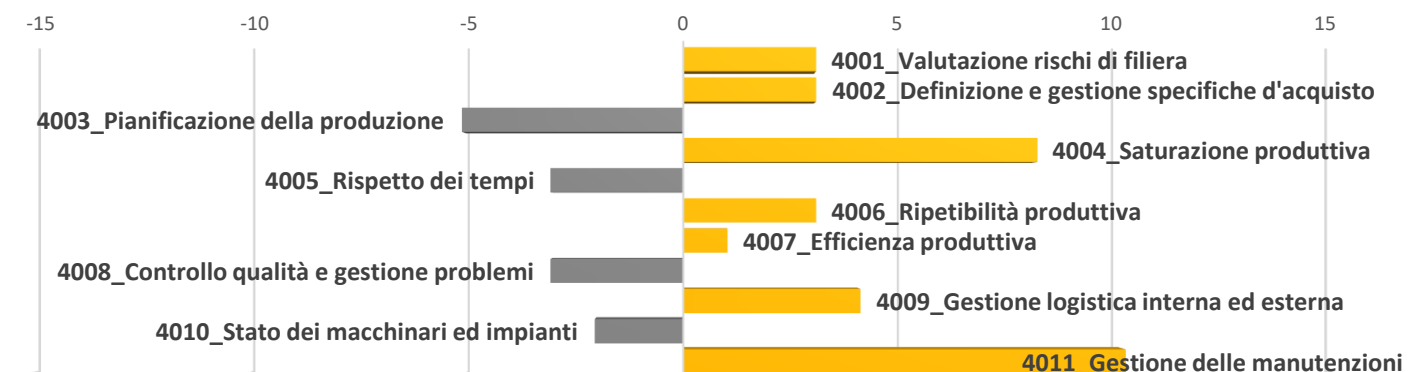
L'area delle Operation riguarda in modo specifico l'ambito di attività che vanno dalla pianificazione della produzione alla gestione delle spedizioni.

Indipendentemente dal tipo di prodotto/servizio fornito le aziende devono garantire la qualità dei loro prodotti/servizi e la puntualità delle consegne attraverso la corretta pianificazione ed organizzazione del lavoro, comprendendo tutti gli aspetti della logistica in ingresso, interna ed in uscita e tutte le attività di gestione dei controlli necessarie nonché la gestione delle manutenzioni. Il processo delle Operation è quello che impatta in modo diretto sulla qualità dei prodotti/servizi e sulla efficienza, quindi i costi, della produzione. Comprende anche tutto il tema della valutazione dei rischi dei fornitori ed outsourcing.



4_Operation
56%

Dettaglio aspetti dell'Ambito: 4_Operation

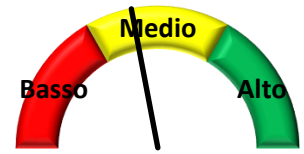


Ambito 5_AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

L'ambito Amministrazione e Controllo è molto ampio e comprende, oltre alle attività più tipiche amministrative, l'aspetto del budget, del reporting e gli strumenti utili per avere un "cruscotto" direzionale.

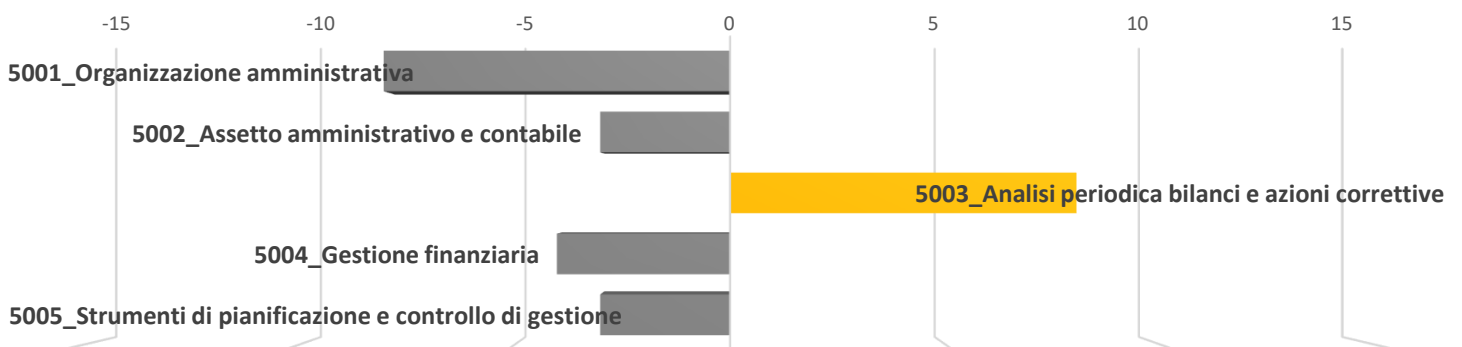
In particolare questi aspetti caratterizzano, o dovranno caratterizzare, sempre di più le organizzazioni.

Il reporting assume quindi un ruolo culturale: l'abitudine a verificare periodicamente un andamento, confrontarlo con una previsione e definire, in caso di scostamenti, un metodo per reagire sono ormai elementi imprescindibili anche per le PMI. L'importante è comprenderne la finalità d'uso e innescare il processo, il modo di farlo può essere anche molto semplice all'inizio.



5_Ammministrazione e controllo
44%

Dettaglio aspetti dell'Ambito: 5_Ammministrazione e controllo

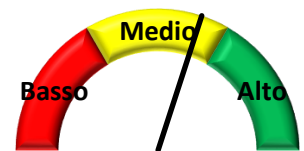


Ambito 6_PERSONE E COMPETENZE

La Gestione delle Persone riguarda in modo specifico gli aspetti della gestione "amministrativa" del personale, ma comprende e fa riflettere su aspetti che vanno dal reclutamento alla gestione delle premialità, ai rapporti sindacali, alla conflittualità, fino al coinvolgimento. Sono tematiche trasversali agli altri processi che possono incidere su una delle voci di costo spesso fra le più rilevanti in azienda, ma, soprattutto, sulla risorsa più preziosa, appunto le persone e le loro conoscenze.

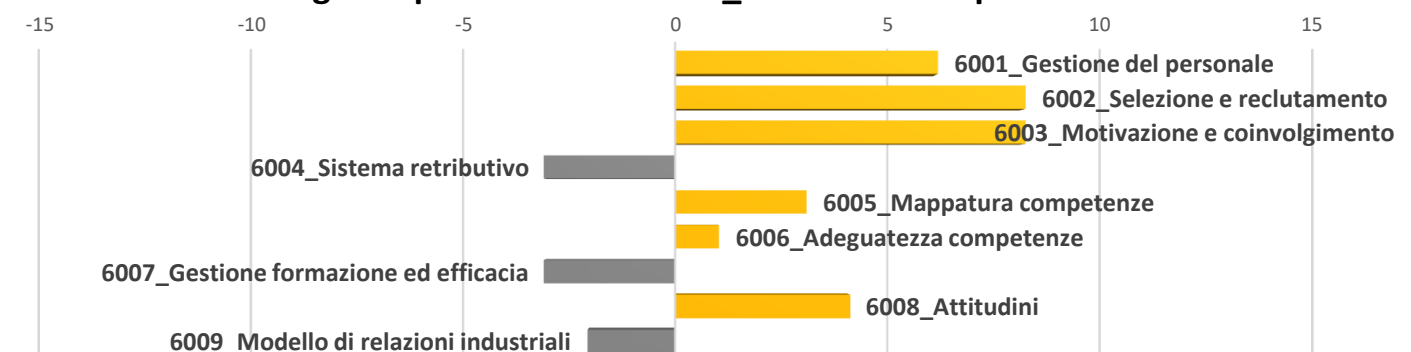
Diventa fondamentale la misurazione del "chi sa fare cosa" per identificare i rischi di mancata copertura di ruoli o attività critiche e per fare formazione mirata dove e quando serve.

Il tema delle competenze è un patrimonio dell'azienda e non solo dei singoli, quanto questo tema sia strategico è sempre più chiaro nelle medio grandi imprese, è necessario che anche nelle piccole si inizi a ragionare sul come misurarlo e valorizzarlo.



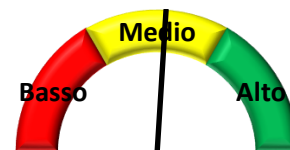
6_Persone e competenze
60%

Dettaglio aspetti dell'Ambito: 6_Persone e competenze



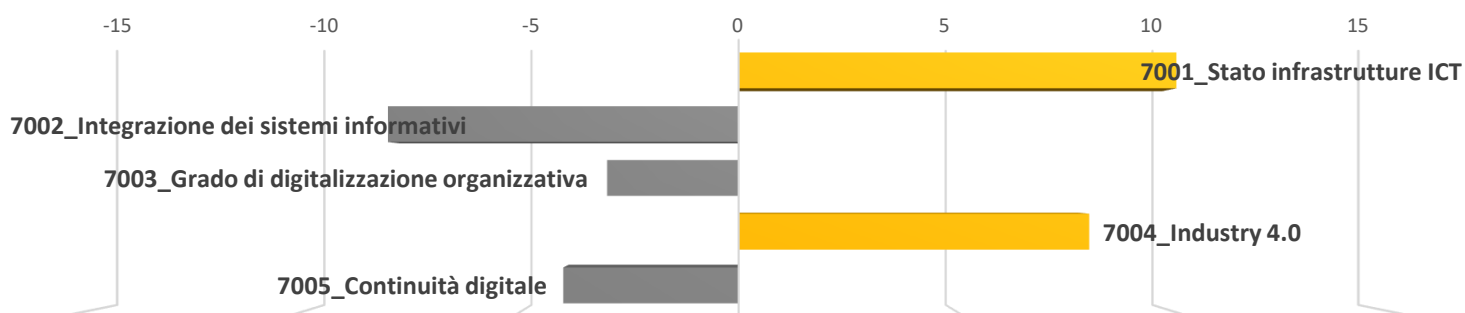
Ambito 7_DIGITALIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI

Altro tema particolarmente rilevante, oggi più che mai, quello della digitalizzazione e dei sistemi informativi aziendali. Stato ed integrazione dei sistemi in uso, interconnessione dei macchinari e utilizzo dei dati in modo strutturato. Comprende il tema della digitalizzazione dei processi intesa come la capacità di informatizzare i flussi operativi e decisionali a livello organizzativo. Non ultimo il tema della sicurezza dei dati e della corretta tutela degli stessi.



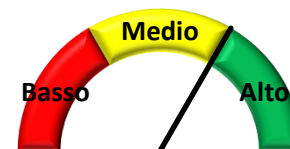
7_Digitalizzazione e sistemi informativi
52%

Dettaglio aspetti dell'Ambito: 7_Digitalizzazione e sistemi informativi



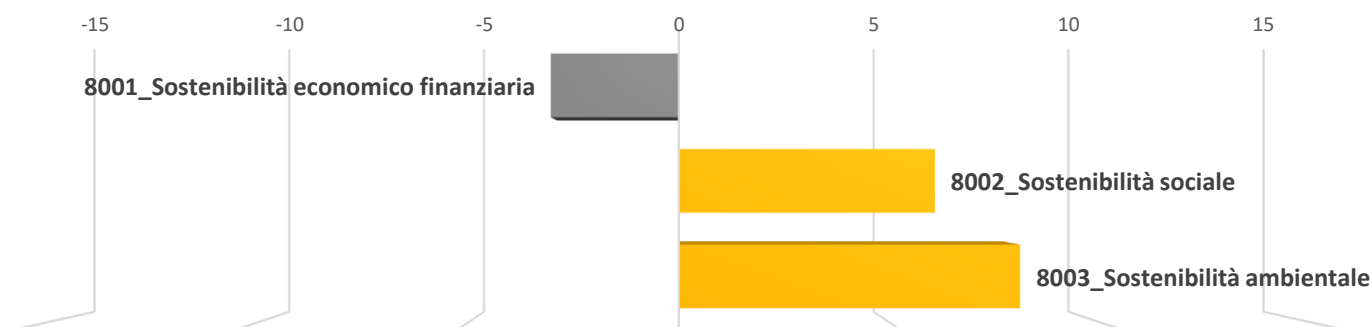
Ambito 8_GESTIONE DELLA SOSTENIBILITA'

La sostenibilità è un tema molto ampio ed articolato. Nel nostro approccio quella organizzativa è espressa dal risultato complessivo della diagnosi. Per la sostenibilità economico finanziaria oltre alle domande specifiche che ne influenzano il risultato, si debbono tenere in considerazione i numeri che l'azienda ha prodotto ed è in grado di produrre. La sostenibilità ambientale fa riferimento a quanto l'azienda analizza e gestisce il proprio impatto sia a livello generale di consumi sia nello specifico, ove applicabile, rispetto ai propri prodotti/servizi dalla progettazione al fine vita e riuso degli stessi. Infine, non meno importante la sostenibilità sociale intesa come attenzione dell'azienda alle tematiche della sicurezza e della corretta gestione del personale. Sistemi di gestione basati sulle ISO 14001 e sullo standard SA 8000 premiano sicuramente i risultati della diagnosi.



8_Sostenibilità
67%

Dettaglio aspetti dell'Ambito: 8_Sostenibilità



Report Business Starter Check - FASE 2: Analisi di Benchmark

PREMESSE

Il presente sezione del report fa parte del percorso Business Starter Check e ne rappresenta la seconda fase riguardante l'analisi comparata dei bilanci con le aziende competitor scelte insieme al cliente con l'obiettivo di individuare le possibili riduzioni di costo e/o ottimizzazioni di profitto.

DISCLAIMER E CREDITS

Il report si basa sulle informazioni acquisite da banca dati Cerved. Non possono essere addebitate responsabilità agli scriventi per le indicazioni contenute e l'utilizzo che ne viene fatto. Tutte le informazioni contenute e gli strumenti utilizzati sono riservati ed è fatto divieto di pubblicazione senza specifica autorizzazione.

APPROCCIO UTILIZZATO

Il report che segue è stato realizzato secondo una logica di massima semplificazione e di sequenza logica con la quale sono stati organizzati gli aspetti da valutare. L'obiettivo è facilitare al massimo la lettura dei dati economico-finanziari in chiave organizzativa da parte di imprenditori e manager non necessariamente esperti di amministrazione e finanza.

CONTENUTI DEL REPORT

Il report è strutturato per affrontare i seguenti aspetti analizzati:

- Sintesi dei risultati comparati attraverso rating proprietari che definiscono l'adeguatezza del grado di "Liquidità", "Solidità", "Redditività" e "Indici di Crisi";
- Confronto degli indicatori e margini economici;
- Confronto degli indicatori di efficienza pro-capite;
- Confronto degli indicatori di crescita;
- Confronto degli indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria;
- Confronto degli indicatori di redditività.

-RISULTATI-

Come successivamente evidenziato in dettaglio nel report, l'azienda:

- evidenzia un buon equilibrio dei risultati conseguiti nel tempo;
- dimostra una discreta solidità a testimonianza della storia e della oculata gestione;
- rispetto ai concorrenti analizzati, rileva differenze importanti sui costi operativi che la penalizzano in termini redditività prodotta e di conseguenza di Valore Aggiunto pro-capite prodotto, registrando risultati reddituali più contenuti della concorrenza;
- l'analisi delle variazioni annue di fatturato e costi operativi sembrano evidenziare che, stante l'attuale organizzazione dell'operatività, l'incremento del fatturato apporti benefici in termini di maggiore redditività (ROS e ROI in crescita) il che fa presumere che l'azienda abbia ancora economie di scala inesprese;
- la AZIENDA TEST è l'azienda che più ha investito negli ultimi 2 anni in progetti che dovrebbero apportare i loro benefici in termini di efficienza e marginalità nei prossimi esercizi;
- i numeri evidenziano che l'azienda nei due anni analizzati ha messo in atto una strategia volta a favorire un'alta rotazione del capitale a scapito della marginalità (leadership di prezzo) la quale però non ha pagato in termini di redditività prodotta, raggiungendo livelli piuttosto contenuti di ROI, seppur sufficienti per ripagare ampiamente il costo del denaro preso a prestito, indicatore di una oculata gestione dell'indebitamento bancario;
- l'ottima gestione del ciclo finanziario la premia rispetto ai diretti concorrenti analizzati risultando particolarmente liquida e con un buon equilibrio finanziario tra impegni e disponibilità a breve termine, anche se risulta poco patrimonializzata.

-INDICAZIONI-

Le ottimizzazioni che si consigliano, a seguito di approfondimenti da effettuare con il management, sono:

- Verificare se l'attuale capacità produttiva è saturata o se ci sono inefficienze che possono essere risolte al fine di cogliere le opportunità offerte dallo sfruttamento delle economie di scala (cioè crescita del fatturato a fronte di costi operativi stabili che consente un miglioramento dei margini).
- Analisi della marginalità per linee di prodotto al fine di selezionare le linee più redditizie sulle quali concentrare l'operatività, dismettendo quelle meno redditizie.
- Impostazione e controllo periodico di indicatori di efficienza, al fine di porre in essere manovre di incentivazione per il recupero di efficienza operativa al fine di sostenere il miglioramento della marginalità pro-capite.

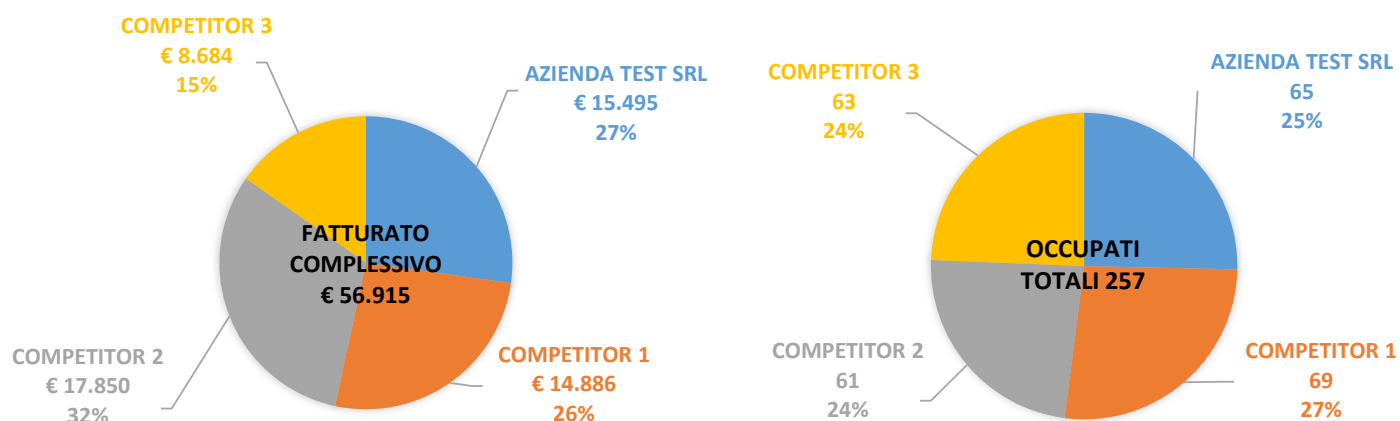
Sintesi dei risultati dell'analisi di benchmark

INDICATORI GENERALI DI SINTESI Media ultimi 2 anni disponibili (% su valori ottimali)	AZIENDA TEST SRL	COMPETITOR 1	COMPETITOR 2	COMPETITOR 3
LIQUIDITA'	85,71%	56,10%	85,71%	43,47%
SOLIDITA'	72,87%	67,71%	88,14%	60,71%
REDDITIVITA'	58,96%	55,05%	91,07%	37,12%
INDICI DI CRISI	100,00%	90,00%	100,00%	80,00%

INDICATORI DIMENSIONALI Indicatori (€/1.000)	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
Fatturato (€/1.000)	15.662	15.327	10.371	19.401	20.118	15.582	8.556	8.813	14.229
N. medio dipendenti	65	65	68	69	65	57	63	62	64

QUOTA DI MERCATO RELATIVA

QUOTA OCCUPAZIONALE RELATIVA



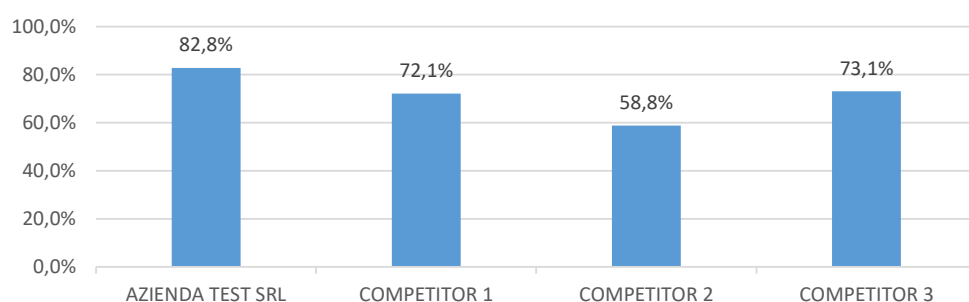
RATING ADEGUATEZZA GENERALE E SITUAZIONE DI MERCATO

COMMENTO: La prima tabella mostra il Rating di adeguatezza in relazione agli indicatori considerati ottimali dal sistema bancario ed evidenzia l'ottimo "stato di salute" generale della AZIENDA TEST Srl, che, al pari della COMPETITOR 2, primeggia sulle altre dirette concorrenti in termini di Liquidità e Solidità, non ha problemi con gli indici di crisi e si posiziona a livello medio come Reddittività. Dalla seconda tabella possiamo notare come la AZIENDA TEST nei 2 esercizi oggetto di analisi abbia mantenuto stabile la sua quota di mercato, nonostante la crisi pandemica, con un fatturato medio intorno ai 15,5 Mil di €, mantenendo stabile il livello occupazionale come la COMPETITOR 3. Mentre COMPETITOR 2 ha incrementato di quasi 5 Mil di € il fatturato aumentando di ben 8 unità gli occupati, al contrario del COMPETITOR 1 che ha perso competitività (complice la sua vocazione principale volta a servire il settore delle grandi installazioni xxxxxxxx) riducendo il fatturato di circa 9 Mil di € nel 2020 pur mantenendo quasi stabile il livello occupazionale.

Confronto Indicatori Economici

INDICATORI ECONOMICI Indicatori (% su Val. Prod.)	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
% Fatturato	98,6%	98,6%	89,9%	99,3%	98,5%	95,8%	96,6%	99,5%	97,1%
% Costi Operativi	-82,9%	-82,6%	-72,6%	-71,6%	-55,1%	-62,4%	-70,6%	-75,6%	-71,7%
% VALORE AGGIUNTO	17,1%	17,4%	27,4%	28,4%	44,9%	37,6%	29,4%	24,4%	28,3%
% Costi Personale	-13,8%	-15,2%	-26,5%	-18,6%	-18,1%	-20,1%	-16,8%	-17,6%	-18,3%
% EDTDA	3,3%	2,1%	1,0%	9,8%	26,8%	17,5%	12,6%	6,9%	10,0%

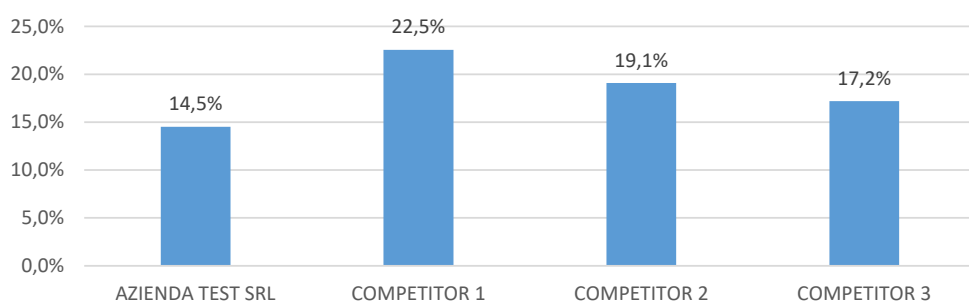
Media Costi Operativi



COSTI OPERATIVI = Costi Materie Prime + Servizi + Godimento Beni di Terzi + Oneri Diversi di Gestione

COMMENTO: AZIENDA TEST registra la maggiore incidenza dei Costi Operativi sul Valore della produzione. COMP. 2 è l'azienda che risulta più performante, complice anche la maggior diversificazione produttiva e l'orientamento al mercato software più che a quello hardware.

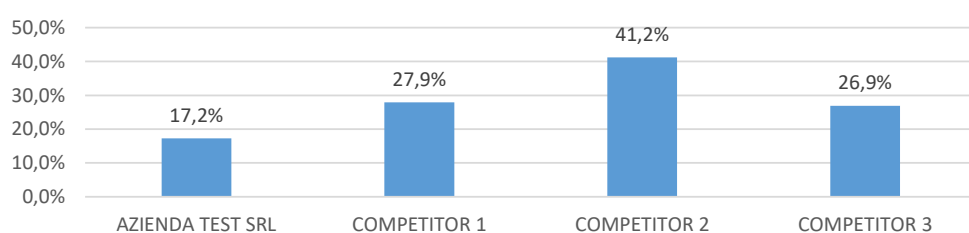
Media Costi del Personale



COSTI DEL PERSONALE

COMMENTO: Rispetto alle aziende analizzate, AZIENDA TEST Srl risulta quella che ha la minor incidenza dei Costi del Personale sul Valore della produzione (14,5% medio). COMP. 1 è l'azienda che registra, in media negli ultimi due esercizi analizzati, l'incidenza più elevata della classe (22,5% medio) complice la sua vocazione di mercato rivolta principalmente all'attività di installazione.

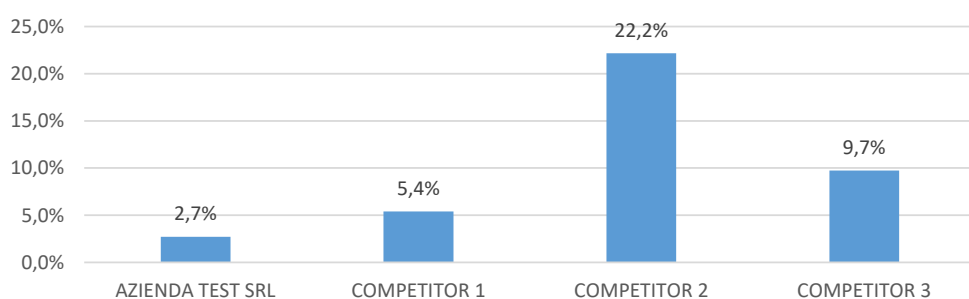
VALORE AGGIUNTO MEDIO



V. A. = VAL. PROD. - COSTI OPERATIVI

COMMENTO: Rispetto alle aziende analizzate, AZIENDA TEST Srl risulta quella meno performante in termini di Valore Aggiunto, a causa della più alta incidenza dei costi operativi rispetto ai competitor analizzati. Mentre COMP. 2 è l'azienda che risulta più performante della classe.

EBITDA MEDIO



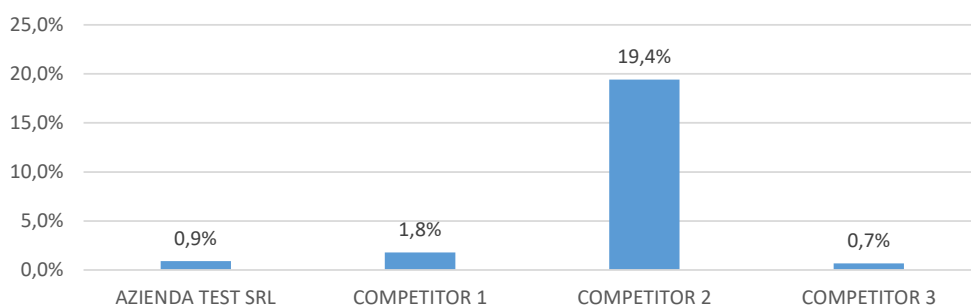
EBITDA = V.A. - COSTI PERSONALE

COMMENTO: AZIENDA TEST rileva la peggiore performance dell'EBITDA nonostante il minor impatto dei costi del pers. del cluster analizzato. Mentre COMP. 2 beneficia della maggior diversificazione con performance ben al di sopra del cluster; anche le altre aziende, più simili alla AZIENDA TEST in termini di settore servito, risultano in media più performanti.

Confronto Indicatori Economici

INDICATORI ECONOMICI Indicatori (% su Val. Prod.)	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
% Amm.ti e Svalutaz.	-2,0%	-1,7%	-3,3%	-4,0%	-2,5%	-3,1%	-8,5%	-9,6%	-4,3%
% EBIT	1,3%	0,5%	-2,3%	5,9%	24,4%	14,4%	4,1%	-2,7%	5,7%
% Gest. Finanziaria	0,0%	0,2%	-1,6%	-1,0%	-0,6%	0,1%	-1,6%	-0,8%	-0,7%
% Gest. Straord.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
% REDDITO ANTE IMPOSTE	1,3%	0,7%	-3,9%	4,8%	23,8%	14,5%	2,5%	-3,6%	5,0%
% Tasse	-0,3%	-0,1%	1,5%	-1,2%	-5,8%	-3,4%	-0,7%	-0,1%	-1,2%
% REDDITO NETTO	1,0%	0,7%	-2,4%	3,6%	18,1%	11,1%	1,8%	-3,7%	3,8%

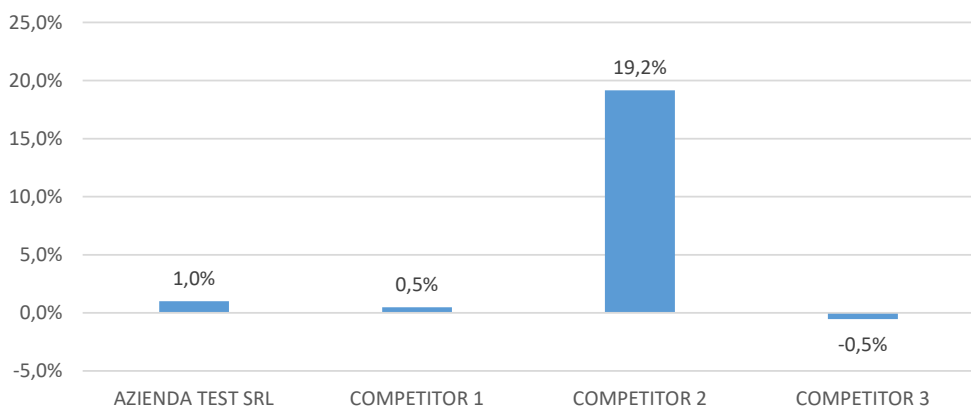
EBIT MEDIO



EBIT = EBITDA - Amm.ti e Svalutazioni

COMMENTO: AZIENDA TEST Srl nei due esercizi analizzati mantiene stabile l'impatto degli ammortamenti intorno al 1,9% medio, risultando quella che beneficia del minor impatto degli amm.ti rispetto agli altri competitor analizzati. COMP.3 risulta l'azienda con più elevato impatto degli ammortamenti che la penalizzano particolarmente in termini di EBIT.

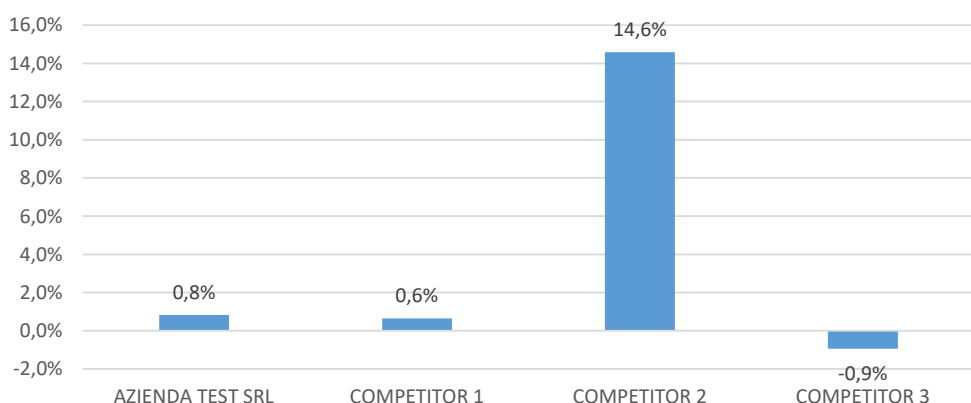
REDDITO ANTE IMPOSTE MEDIO



REDDITO LORDO = EBIT - Gest. Fin. - Gest. Straord.

COMMENTO: Il reddito ante-imposte, valutato rispetto al precedente EBIT, evidenzia come AZIENDA TEST Srl sia l'azienda che registra il minor impatto degli oneri finanziari sul fatturato, indicatore di una oculata gestione finanziaria e di un contenuto indebitamento. Per contro la peggiore della classe risulta essere COMP.3, evidentemente sovraesposta finanziariamente con il sistema bancario rispetto alle proprie capacità reddituali e di rimborso.

REDDITO NETTO MEDIO



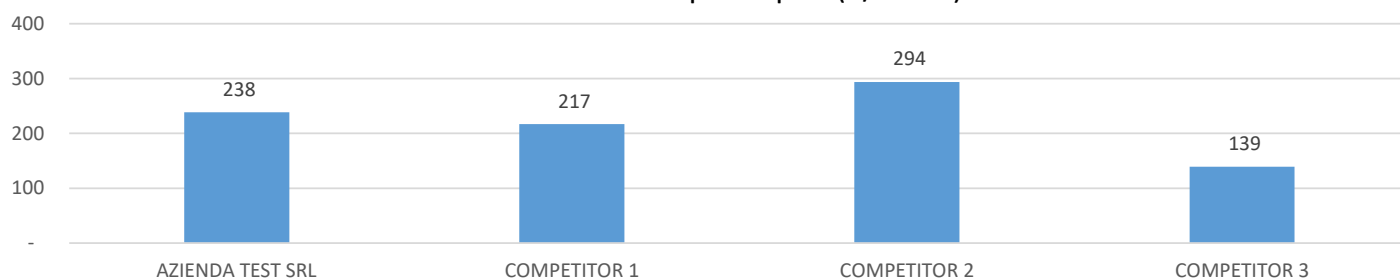
REDDITO NETTO = R. LORDO - TASSE

COMMENTO: Analizzando il differenziale fra Reddito Ante Imposte e il Reddito Netto, AZIENDA TEST, insieme a COMP.1 registrano il minor impatto della tassazione sul fatturato. Per contro quella che riesce a contenere meno l'assorbimento di risorse da parte della tassazione è COMP.2, complice anche la maggior dimensione e redditività che generano una base imponibile nettamente superiore rispetto ai competitor oggetto di analisi.

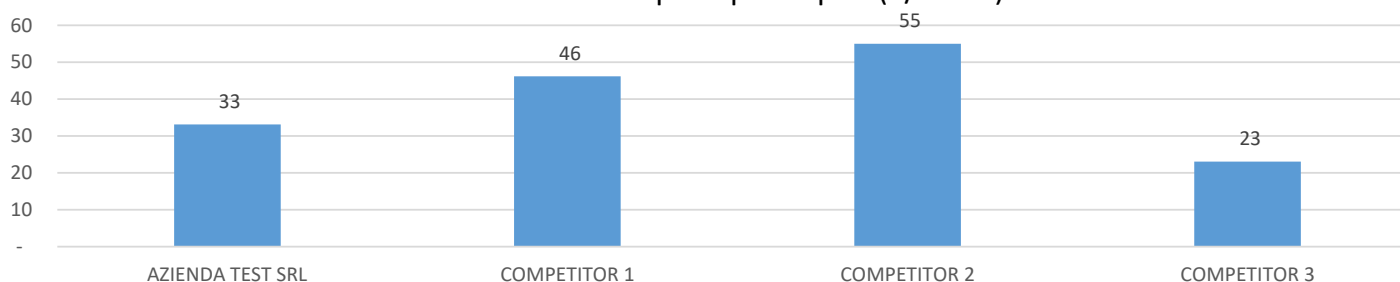
Confronto Indicatori di Efficienza

INDICATORI DI EFFICIENZA (€/1.000)	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
N. medio dipendenti	65	65	68	69	65	57	63	62	64
Fatturato pro-capite (€/1.000)	241	236	153	281	312	276	136	142	222
Costo del pers. pro-capite (€/1.000)	32	34	42	50	55	55	22	24	39
Val agg. Pro capite (€/1.000)	42	41	47	81	142	108	41	35	67

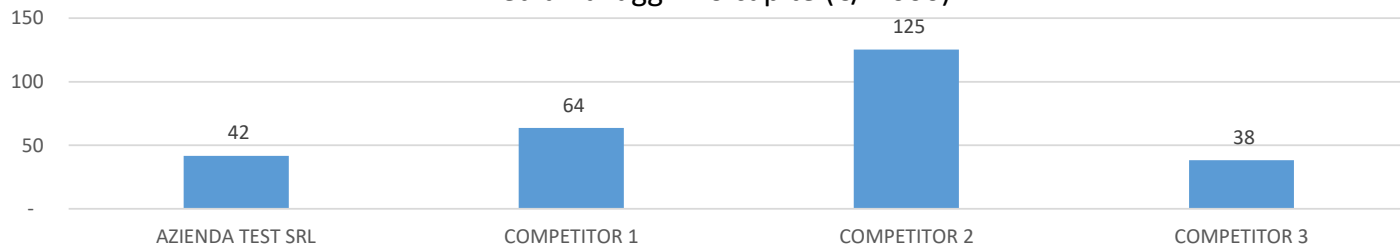
Media Fatturato pro-capite (€/1.000)



Media Costo del pers. pro-capite (€/1.000)



Media Val agg. Pro capite (€/1.000)



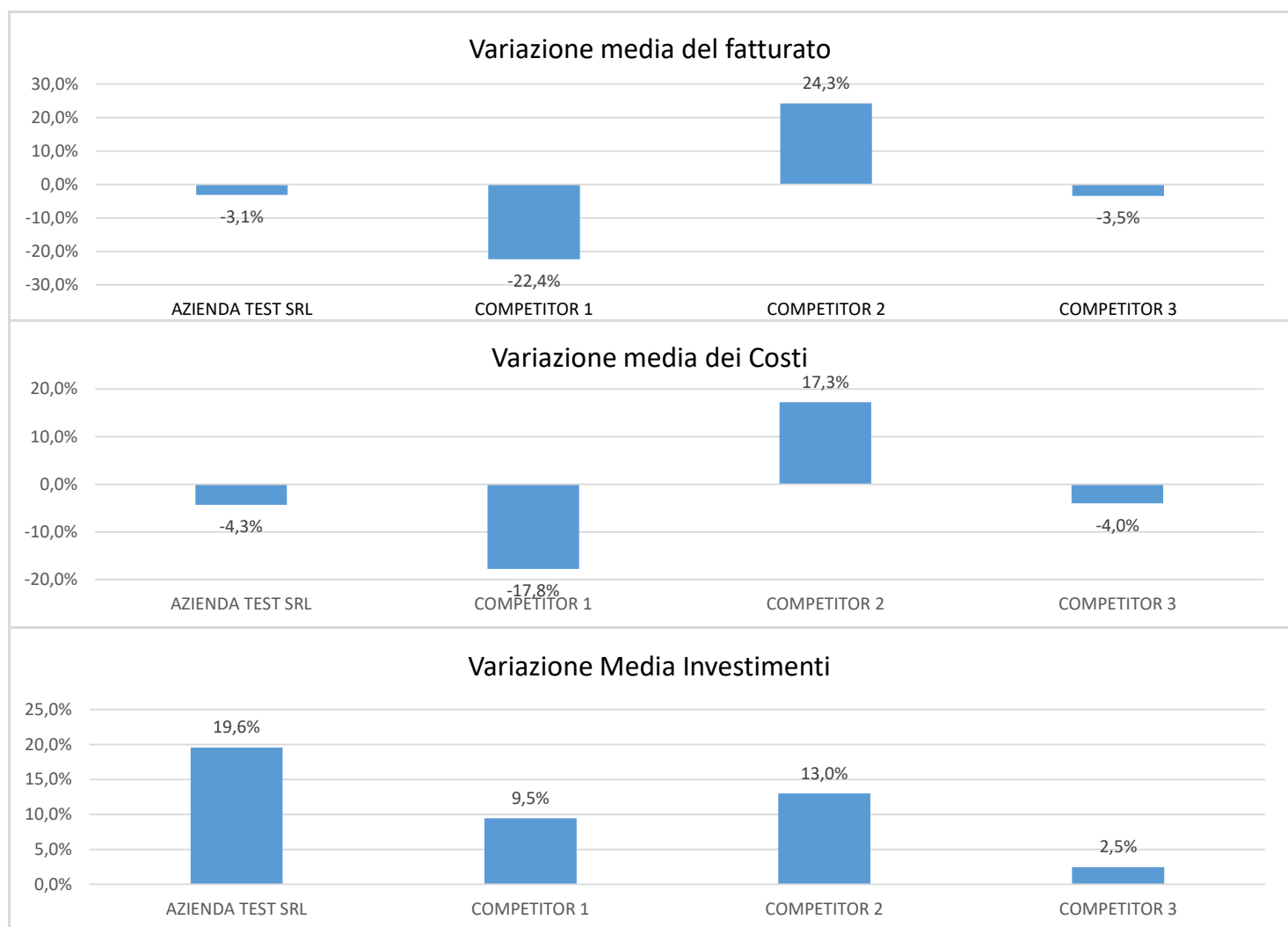
INDICATORI DI EFFICIENZA

COMMENTO: In termini di fatturato medio pro-capite per dipendente primeggia su tutte la COMP.2 che registra in media negli ultimi due esercizi analizzati 294 k € per dipendente, contro i 238 K €/dip. dalla AZIENDA TEST Srl. Probabilmente questo dato è influenzato dalle differenti scelte operative anche dettate dai differenti mercati serviti. L'azienda forse più simile alla AZIENDA TEST in termini di clientela servita, la COMP.3, risulta anche quella meno performante in termini di fatturato pro-capite.

In termini di Costo medio del personale pro-capite COMP.1 e COMP.2 sono quelle a maggior impatto per via, probabilmente della differente vocazione produttiva a maggior impatto del personale (livello di specializzazione più elevato) rispetto alla AZIENDA TEST Srl. In ogni caso, questo differenziale avvantaggia in termini di V.A. pro capite la AZIENDA TEST e la COMP.3 rispetto alla COMP.1, mentre COMP.2 presenta il valore più alto (€ 130 k rispetto a € 53 k medi degli altri competitor).

Confronto Indicatori di Crescita

INDICATORI DI CRESCITA (% su anno precedente)	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
Variatione ft	2,2%	-8,4%	-46,6%	1,9%	29,1%	19,4%	-2,9%	-4,0%	-1,2%
Variatione costi	1,3%	-9,9%	-35,9%	0,4%	11,0%	23,5%	-6,7%	-1,3%	-2,2%
Variatione investimenti	41,1%	-2,0%	21,4%	-2,5%	36,9%	-10,9%	6,1%	-1,2%	11,1%



INDICATORI DI CRESCITA

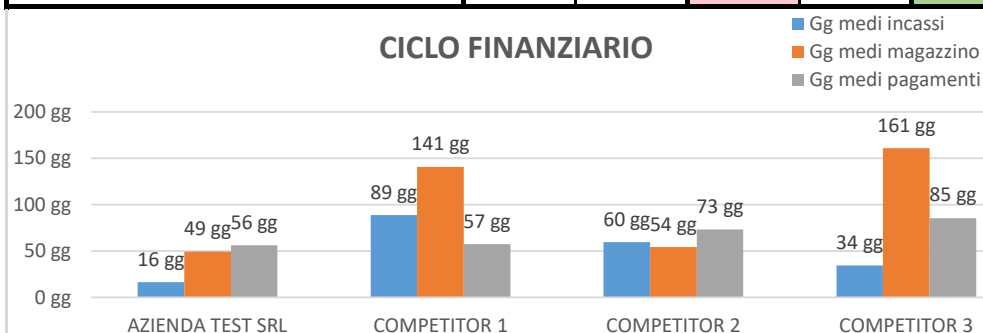
COMMENTO: Gli indicatori di crescita evidenziano che COMP.2 è l'azienda che negli ultimi due esercizi analizzati è cresciuta maggiormente come fatturato, beneficiandone in termini di redditività prodotta, poiché ha visto lievitare meno che proporzionalmente i costi operativi. La lieve perdita di fatturato registrata dalla AZIENDA TEST Srl (-3,1% nel 2020), è stata completamente riassorbita da una diminuzione più che proporzionale dei costi operativi (-4,3%).

Guardando le variazioni degli investimenti effettuati nei due esercizi analizzati, sventa su tutti AZIENDA TEST che ha effettuato importanti investimenti nel 2020 che si presume avranno effetti positivi sulla gestione negli esercizi futuri in quanto sono finalizzati alla produzione di nuove linee più performanti e meno energivore. Si sottolinea comunque come tutte le aziende analizzate, nell'esercizio 2020, nonostante la crisi pandemica in atto, abbiano effettuato investimenti, segno evidente di buone aspettative di crescita attese per gli esercizi futuri e della loro lungimiranza nella gestione al fine di trovarsi pronte per cavalcare il rimbalzo atteso nei prossimi anni.

Confronto Indicatori Patrimoniali-Finanziari

INDICATORI DI LIQUIDITA'	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
Gg medi incassi	19	14	90	87	57	62	28	41	50
Gg medi magazzino	53	45	195	86	54	55	153	169	101
Gg medi pagamenti	68	44	45	70	90	56	89	82	68
Current Ratio (AC/PC)	1,48	1,67	1,63	1,07	1,65	1,88	0,53	0,32	1,28
PFN/EBITDA	-0,40	-0,54	70,53	3,69	-0,94	-0,68	2,13	6,27	10,01
PFN Rettificata/EBITDA	-0,32	-0,41	72,70	3,86	-0,82	-0,68	NC	NC	12,39

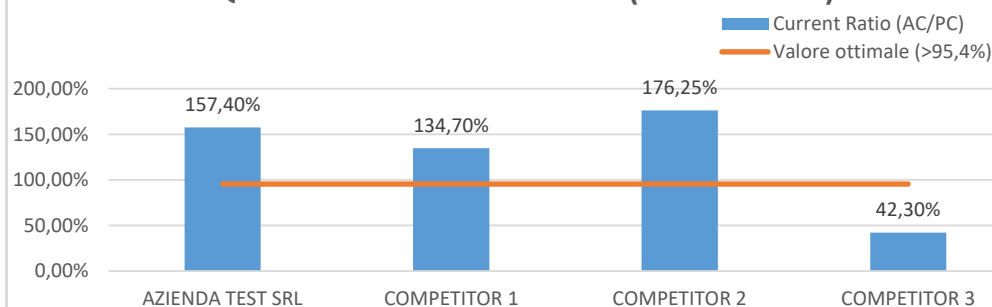
CICLO FINANZIARIO



C. FIN.= GG INC. + GG MAGA. - GG PAG.

COMMENTO: Tutte le aziende analizzate producono liquidità dalla gestione del circolante commerciale (gg incassi < gg pagamento). AZIENDA TEST Srl è l'az. che registra il più rapido incasso dei crediti con 16gg medi, pagando mediamente i suoi impegni a poco meno di 60gg medi.

EQUILIBRIO FINANZIARIO A BT (Current Ratio)

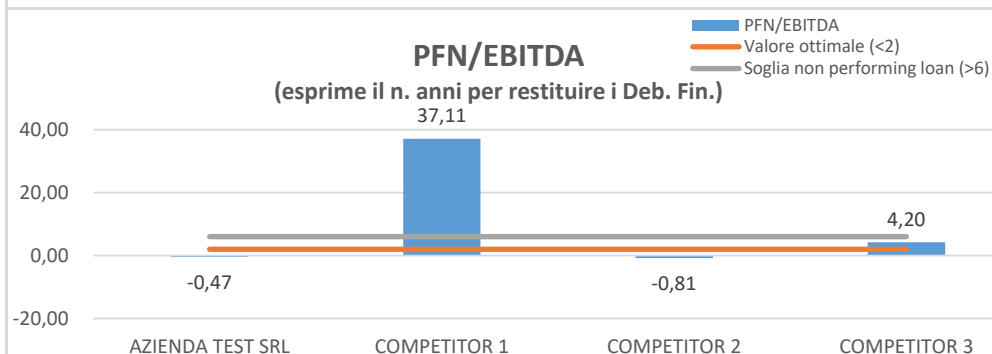


CURRENT RATIO = CRED. BT - DEB. BT

COMMENTI: Tutte le aziende analizzate, ad eccezione di COMP.3 evidenziano buona capacità di far fronte alle uscite correnti (PC) con entrate correnti (AC), cioè dimostrano di poter pagare i debiti scadenti nell'es.successivo con liquidità, crediti a breve e magaz.no disponibili, posizionandosi al di sopra della soglia (>95,4%) stabilita dall'ODCEC per il settore.

PFN/EBITDA

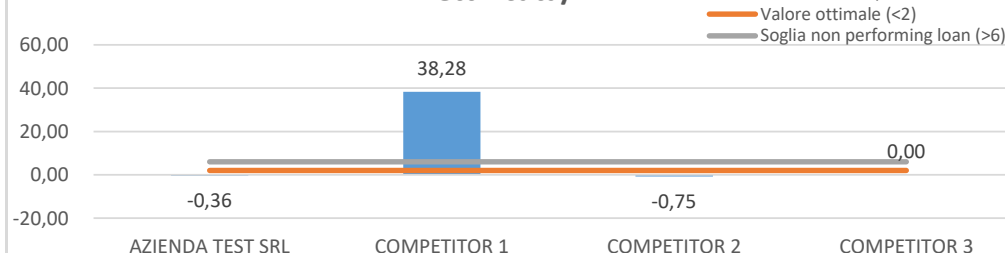
(esprime il n. anni per restituire i Deb. Fin.)



PFN = POSIZIONE FINANZIARIA NETTA EBITDA= VAL. PROD. - COSTI OPERATIVI - PERSONALE

COMMENTI: AZIENDA TEST e COMP.2 risultano capaci di coprire il loro indebitamento mediante EBITDA in tempi piuttosto brevi avendo molta liquidità a disposizione (indicatore inferiore a 0). Solo COMP.1 risulta particolarmente indebitata superando ampiamente la soglia critica pari a 6 (utilizzata dalla BCE e quindi da Banca d'Italia in occasione dell'Asset Quality Review per identificare i clienti più rischiosi (ovvero i "non performing loans"). La PFN rettificata accoglie fra i debiti anche il valore residuo dei leasing in essere, amplificando i risultati già sopra commentati.

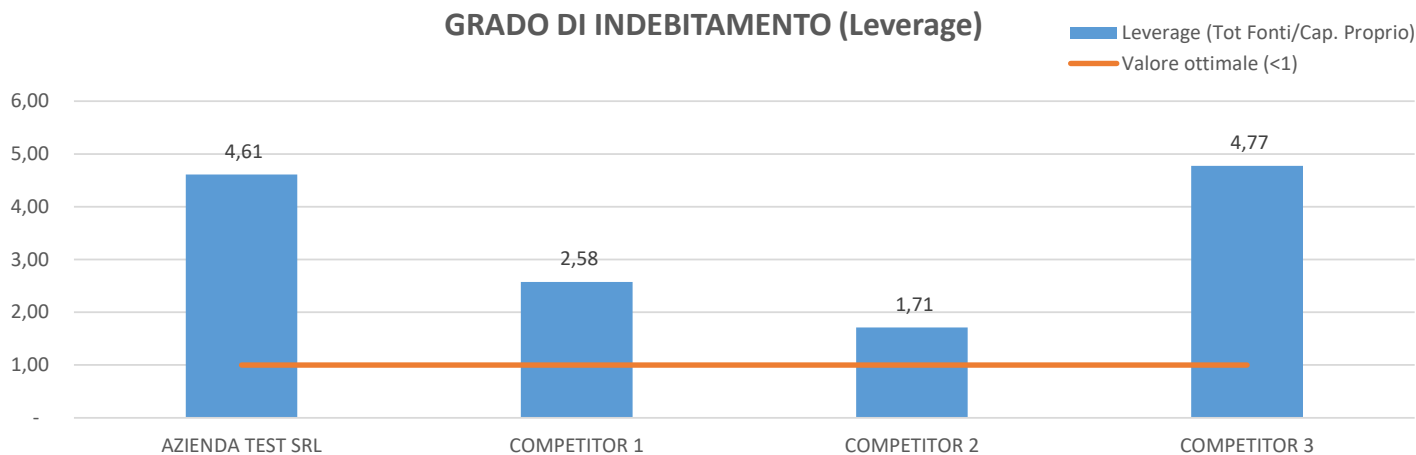
PFN Rettificata/EBITDA



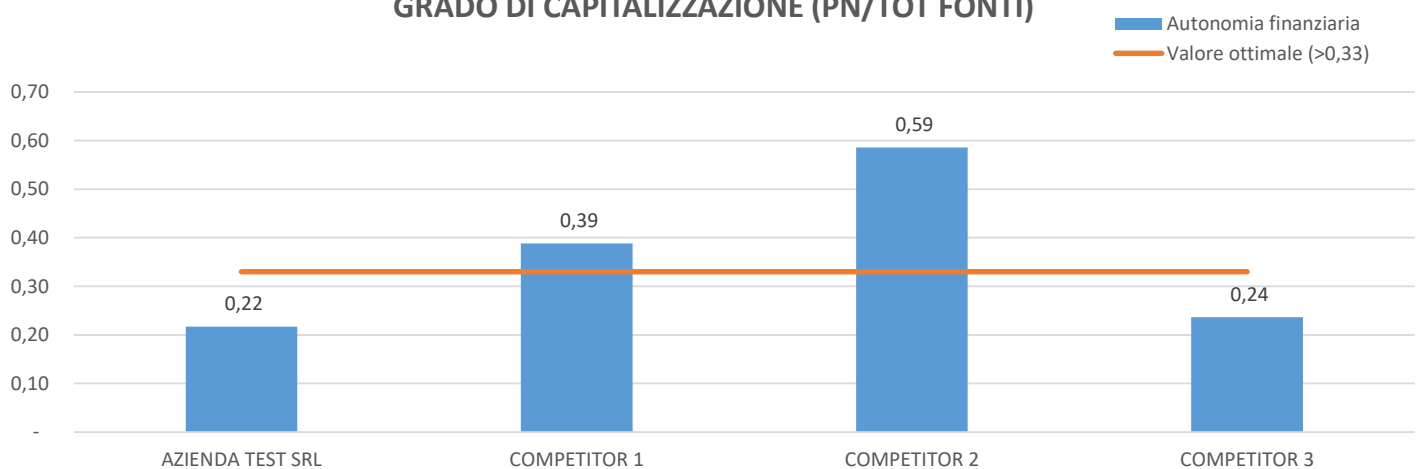
Confronto Indicatori Patrimoniali-Finanziari

INDICATORI SOLIDITA' PATRIMONIALE	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
Leverage (Tot Fonti/Cap. Proprio)	4,62	4,60	2,49	2,67	1,80	1,62	3,15	6,39	0,00
Autonomia finanziaria	0,22	0,22	0,40	0,38	0,55	0,62	0,32	0,16	0,00

GRADO DI INDEBITAMENTO (Leverage)



GRADO DI CAPITALIZZAZIONE (PN/TOT FONTI)

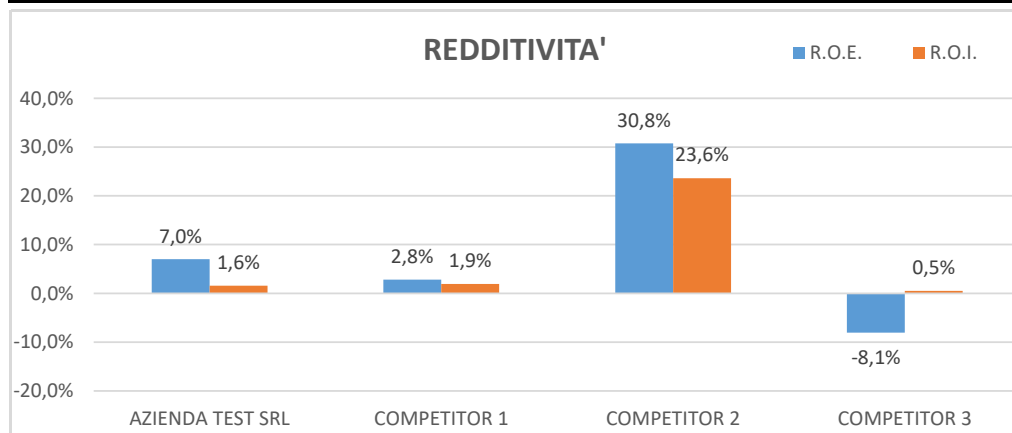


INDICATORI DI SOLIDITA'

COMMENTO: Gli indicatori di solidità evidenziano che AZIENDA TEST e COMP.3, sono le aziende patrimonialmente meno capitalizzate, poiché il Patrimonio Netto investito in azienda non supera il 33% (valore della soglia ottimale) del totale delle fonti di finanziamento aziendali. Fanno entrambe un elevato uso della Leva finanziaria, registrando valori superiori a 2, ma ne beneficiano in termini di redditività. Infatti, come vedremo con gli indici di redditività, entrambe producono un rendimento del capitale investito in azienda (ROI) ampiamente superiore al costo del denaro preso a prestito (ROD), dimostrando ampia sostenibilità dell'indebitamento. COMP.1, invece, registra una sufficiente patrimonializzazione (0,39, valore appena sopra la soglia ritenuta ottimale di 0,33) e fa un uso elevato del, così detto, "effetto leva" (2,58 medio) e rischia di finire in una spirale negativa per eccessivo indebitamento: l'elevato indebitamento può portare i suoi finanziatori (le banche, in primis) a ritenerla più rischiosa e ad alzare tendenzialmente il costo del denaro per ripagare il maggior rischio. Questo circolo vizioso può assumere una spirale negativa e portare rapidamente al fallimento. COMP.2 fa un uso oculato dell'effetto leva, risulta produrre una redditività ampiamente superiore al costo del capitale preso a prestito complice anche la buona patrimonializzazione.

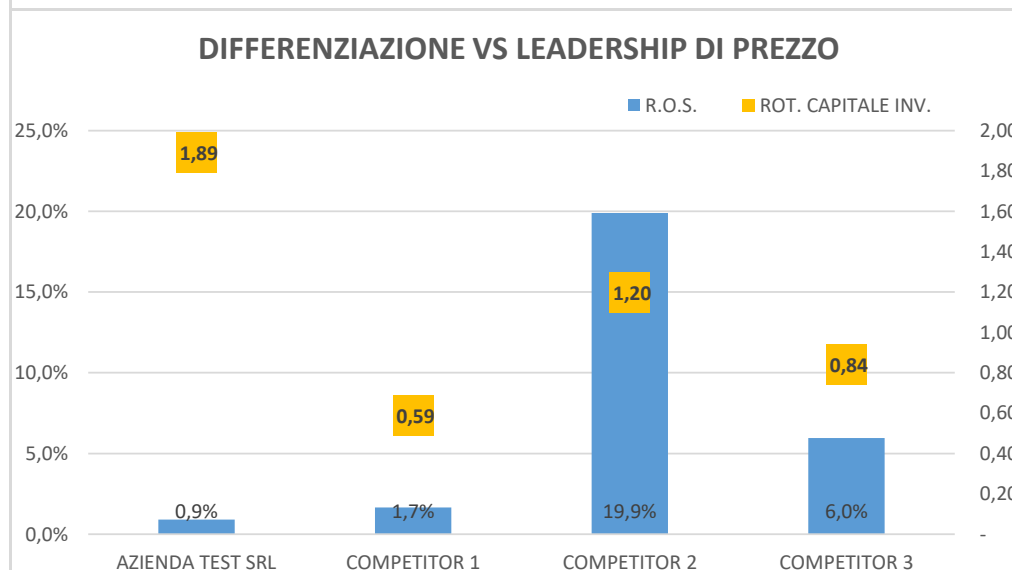
Confronto Indicatori di Redditività

INDICATORI DI REDDITIVITA' Indicatori (% su Val. Prod.)	AZIENDA TEST SRL		COMPETITOR 1		COMPETITOR 2		COMPETITOR 3		Media
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
R.O.E.	7,3%	6,8%	-2,3%	8,0%	38,4%	23,1%	4,8%	-20,9%	8,13%
R.O.I.	2,1%	1,1%	-0,9%	4,8%	28,8%	18,5%	3,4%	-2,4%	6,92%
R.O.S.	1,3%	0,5%	-2,6%	5,9%	24,8%	15,0%	9,2%	2,7%	7,10%
ROT. CAPITALE INV.	1,59	2,20	0,36	0,82	1,16	1,23	0,80	0,88	1,13
R.O.D.	0,3%	0,3%	1,2%	2,1%	0,8%	0,3%	2,8%	2,1%	1,24%



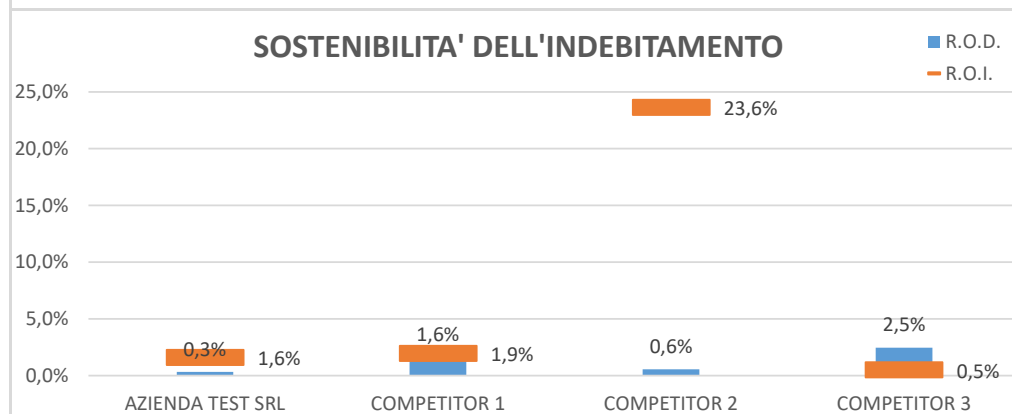
ROE = Utile/PN
ROI = Reddito Op./Cap. Investito

COMMENTI: COMP.2 spicca per la redditività prodotta in favore dei soci con un ROE 2020 pari a 38,4%. Si ipotizza che la maggior diversificazione del business permetta a COMP.2 di beneficiare di maggiori economie di scala. AZIENDA TEST Srl rileva un ROE medio al 7,1% ed un ROI in miglioramento dal 1,6% del 2019 al 5,3% del 2020, garantendo un discreto ritorno del capitale investito, in linea con la diretta concorrente COMP.3.



DIFFERENZ.NE: ROS alto e ROT basso
LEADER. PREZZO: ROS basso e ROT alto

COMMENTO: Il grafico aiuta a capire quale strategia commerciale è risultata la migliore in termini di redditività del capitale investito (ROI). Sicuramente la strategia di AZIENDA T.(prezzi bassi con alto ROT a scapito della marg.tà delle vendite, con basso ROS) non è stata la migliore avendo registrato ROI piuttosto contenuti. La strategia diametralmente opposta della COMP.2 sembra pagare rilevando il ROI medio maggiore. AZIENDA pur mantenendo una buona rotazione del capitale ha adottato una politica dei prezzi forse troppo aggressiva.



ROD= Costo indebitamento
ROI= Rendimento del Cap.Inv.

COMMENTO: Il confronto fra i due indicatori evidenzia il grado di indebitamento e quindi la sostenibilità del debito. Si conferma quanto già rilevato dal Leverage dove tutte le aziende analizzate, ad eccezione di COMP.1, beneficiano dell'effetto leva per il differenziale positivo tra ROI e ROD, pagando il denaro molto meno del reddito prodotto dagli investimenti.