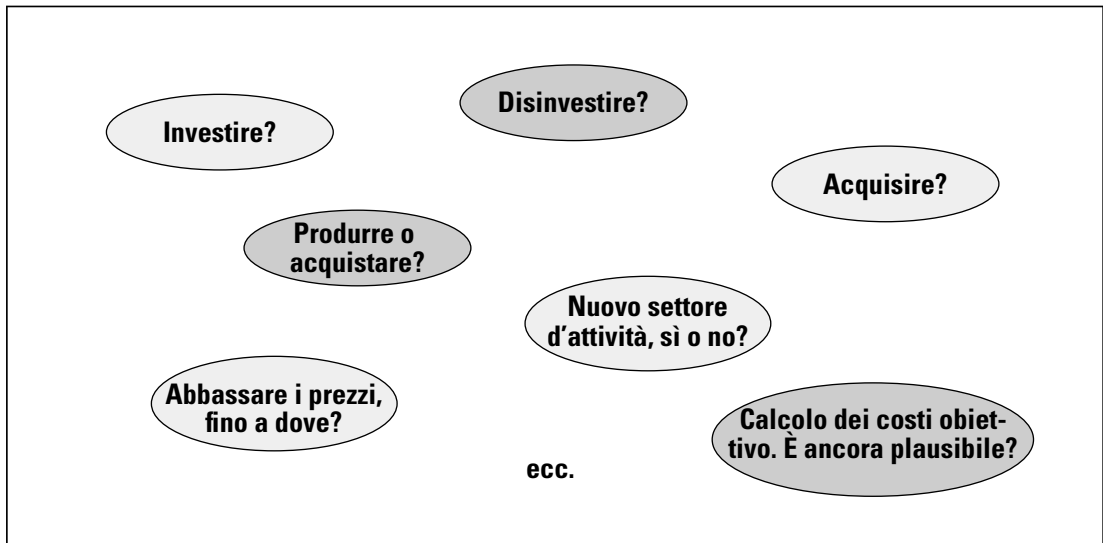
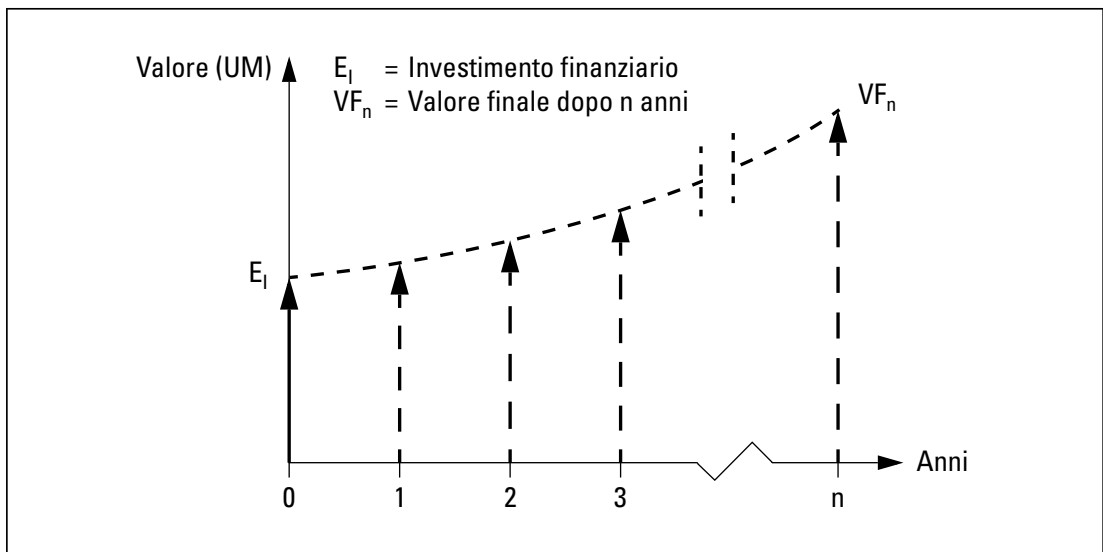


▼ Fig. 1-1 **Possibili situazioni decisionali in azienda**

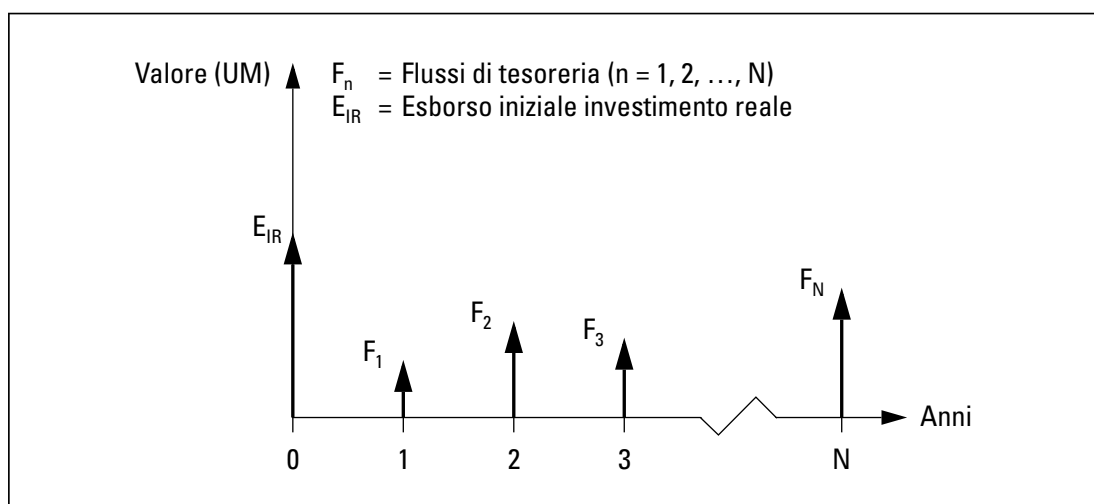


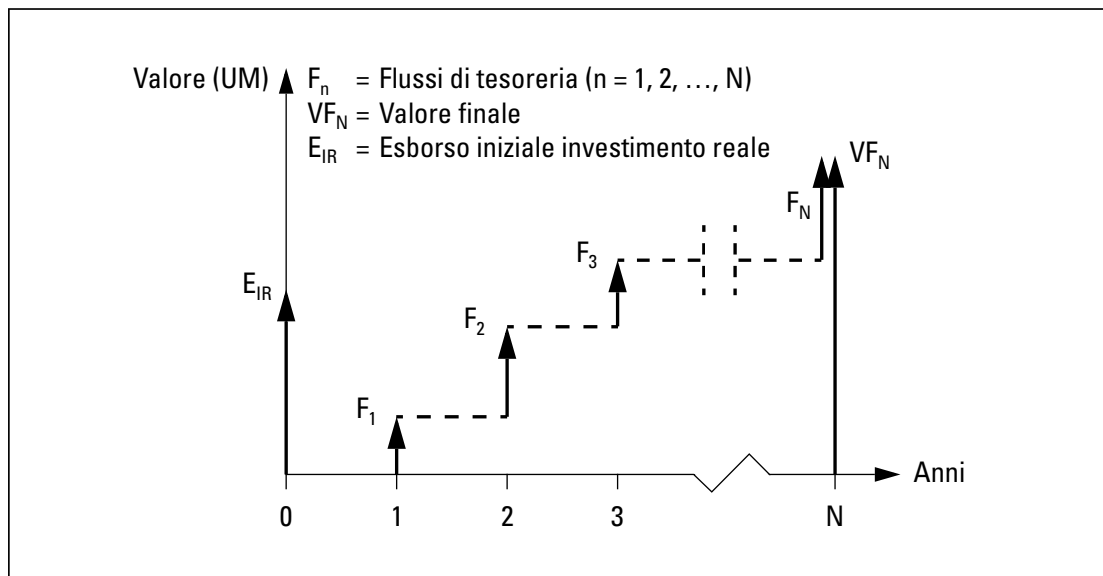
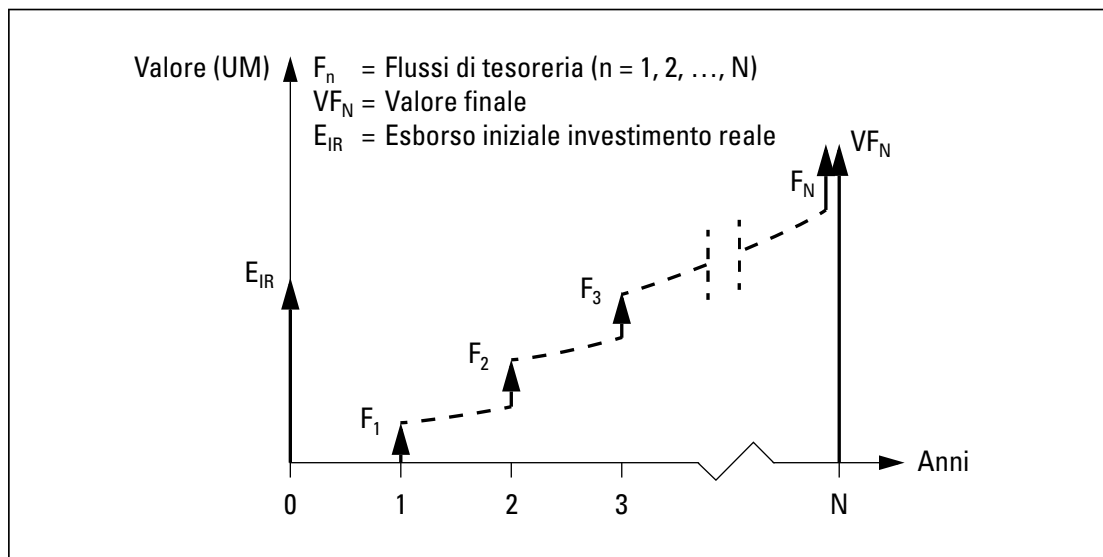
▼ Fig. 1-2 **Andamento di un investimento finanziario**



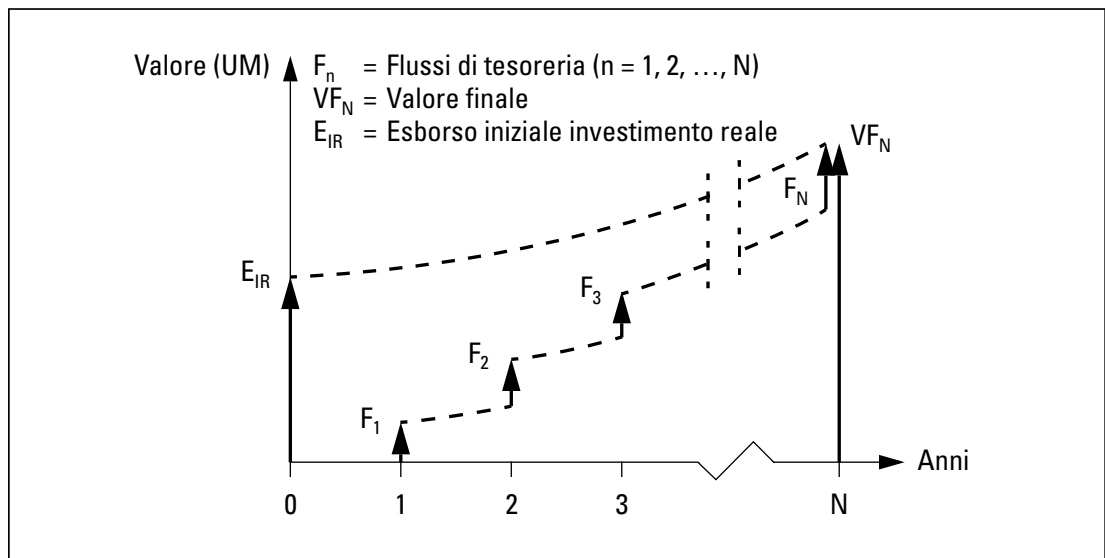
▼ Fig. 1-3 **Tabella di calcolo degli interessi: fattori di capitalizzazione**

| Tasso | Anni | | | | | | | | | | E_1 | VF_{10} |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| 1% | 1,010 | 1,020 | 1,030 | 1,041 | 1,051 | 1,062 | 1,072 | 1,083 | 1,094 | 1,105 | 10.000 | 11.050 |
| 2% | 1,020 | 1,040 | 1,061 | 1,082 | 1,104 | 1,126 | 1,149 | 1,172 | 1,195 | 1,219 | 10.000 | 12.190 |
| 3% | 1,030 | 1,061 | 1,093 | 1,126 | 1,159 | 1,194 | 1,230 | 1,267 | 1,305 | 1,344 | 10.000 | 13.440 |
| 4% | 1,040 | 1,082 | 1,125 | 1,170 | 1,217 | 1,265 | 1,316 | 1,369 | 1,423 | 1,480 | 10.000 | 14.800 |
| 5% | 1,050 | 1,103 | 1,158 | 1,216 | 1,276 | 1,340 | 1,407 | 1,477 | 1,551 | 1,629 | 10.000 | 16.290 |
| 6% | 1,060 | 1,124 | 1,191 | 1,262 | 1,338 | 1,419 | 1,504 | 1,594 | 1,689 | 1,791 | 10.000 | 17.910 |
| 7% | 1,070 | 1,145 | 1,225 | 1,311 | 1,403 | 1,501 | 1,606 | 1,718 | 1,838 | 1,967 | 10.000 | 19.670 |
| ⋮ | | | | | | | | | | | | |
| 10% | 1,100 | 1,210 | 1,331 | 1,464 | 1,611 | 1,772 | 1,949 | 2,144 | 2,358 | 2,594 | 10.000 | 25.940 |

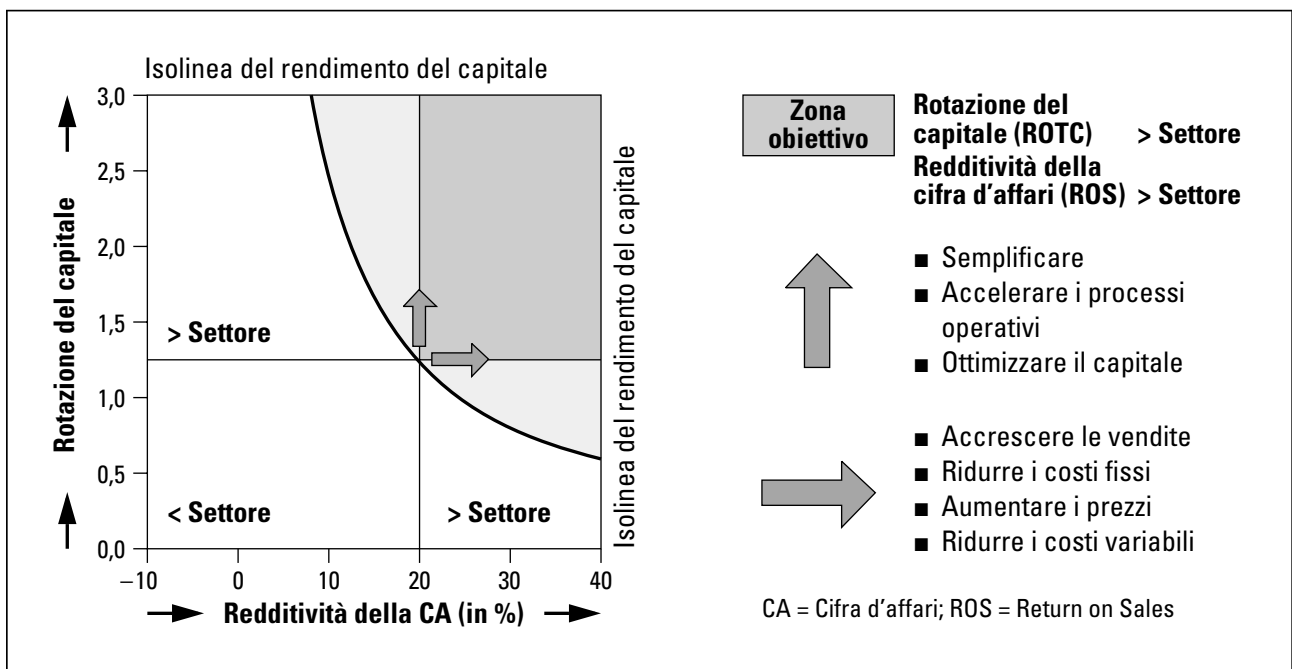
▼ Fig. 1-4 **Cash flow di un investimento reale (a valori nominali)**

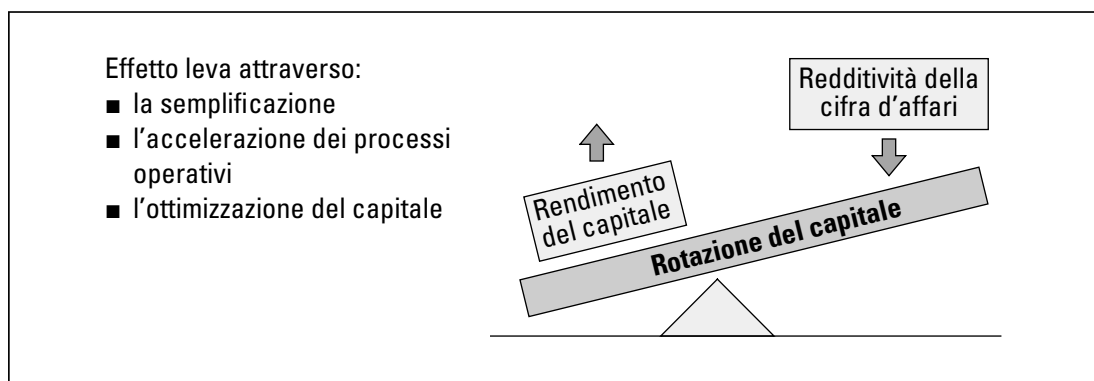
▼ Fig. 1-5 **Cash flow di un investimento reale (somma dei valori nominali)**▼ Fig. 1-6 **Cash flow di un investimento reale (somma dinamica)**

▼ Fig. 1-7 Valore finale in rapporto all'esborso iniziale



▼ Fig. 1-8 Isolina del rendimento del capitale e obiettivo del rendimento del capitale



▼ Fig. 1-9 **La rotazione del capitale quale leva del rendimento**▼ Fig. 1-10 **Schema di base di un bilancio**

| Attività = Impiego del capitale | Passività = Provenienza del capitale |
|---|---|
| Attivo immobilizzato | Capitale proprio |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Beni patrimoniali ■ Beni immateriali ■ Investimenti finanziari | <ul style="list-style-type: none"> ■ Capitale sottoscritto ■ Fondi e riserve ■ Utile/perdita d'esercizio |
| Attivo circolante | Capitale di terzi |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Scorte ■ Crediti per forniture e prestazioni ■ Altri crediti ■ Risorse finanziarie | <ul style="list-style-type: none"> ■ Accantonamenti ■ Debiti per forniture e prestazioni ■ Altri debiti |
| = Totale di bilancio | = Totale di bilancio |

Le imprese svizzere presentano generalmente l'attivo circolante prima dell'attivo immobilizzato, e il capitale di terzi prima del capitale proprio (vedi anche ► Fig. 1-14).

▼ Fig. 1-11 **Componenti dell'attivo operativo necessario**

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ ⇒ | Attivo immobilizzato <ul style="list-style-type: none"> ■ Beni patrimoniali ■ Beni immateriali ■ Investimenti finanziari |
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ ⇒ | Attivo circolante <ul style="list-style-type: none"> ■ Scorte ■ Crediti per forniture e prestazioni ■ Altri crediti ■ Risorse finanziarie |
| | Totale di bilancio |

▼ Fig. 1-12 **Determinazione del risultato operativo****Conto profitti e perdite (classificazione dei costi secondo la vendita)****Fatturato netto**

– Costi delle prestazioni smerciate

= Risultato lordo dal fatturato

– Altri costi di funzionamento (marketing e vendite, R & S, amministrazione, ecc.)

± Altri ricavi/spese operative

= Risultato operativo (= EBIT)

+ Risultato finanziario

= Risultato lordo

– Imposte sul reddito ed il ricavo

= Risultato netto▼ Fig. 1-13 **Panoramica delle strutture di rendimento di alcuni settori selezionati (Base 2000)**

Rendimento del capitale (RC in %) = Redditività della cifra d'affari (ROS in %) × Rotazione del capitale (ROTC)

Ipotesi di modello: RC obiettivo = 15%; evidenziato: rendimenti obiettivo pubblicati

| | | RC | = | ROS | × | ROTC |
|------------------------------------|---------------|-----------|---|-------------|---|------|
| ■ Industria automobilistica | (VW) | 15 | = | 6,5 | × | 2,3 |
| ■ Mass media | (Bertelsmann) | 15 | = | 10,0 | × | 1,5 |
| ■ Industria chimica | (BASF) | 15 | = | 12,5 | × | 1,2 |
| ■ Commercio | (Metro) | 15 | = | 2,0 | × | 7,5 |
| ■ Edilizia | (Hochtief) | 15 | = | 3,75 | × | 4,0 |

Il rendimento del capitale e la redditività della cifra d'affari evidenziati corrispondono ai rendimenti obiettivo per l'esercizio 2000. I valori corrispondenti per la rotazione del capitale sono stati determinati sulla scorta di un rendimento del capitale del 15% rispetto al capitale investito – percentuale comune a molti settori nell'anno 2000 – in conformità ai rapporti di gestione 2000 pubblicati dalle imprese in analisi, nonché a proprie valutazioni.

▼ Fig. 1-14 **Determinazione del Capital Employed dal bilancio della Ciba Spezialitätenchemie**
(Rapporto di gestione 2007)

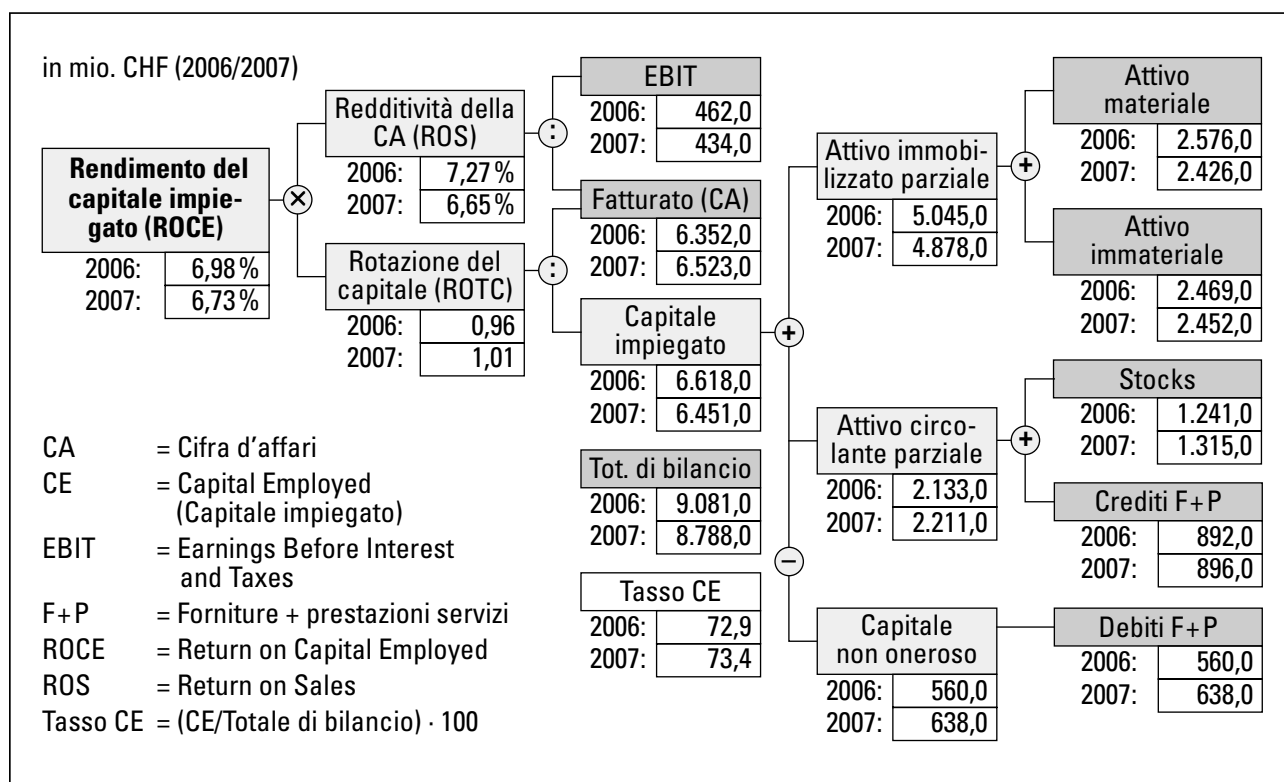
| in mio. di CHF | | 2007 | 2006 |
|--------------------------------------|---|--------------|--------------|
| Attivi | | | |
| Attivo circolante | | | |
| | ■ Liquidità | 665 | 1.027 |
| → | ■ Crediti per forniture e prestazioni, al netto | 896 | 892 |
| → | ■ Scorte | 1.315 | 1.241 |
| | ■ Ratei e risconti e altro attivo circolante | 464 | 394 |
| Totale Attivo circolante | | 3.340 | 3.554 |
| → | ■ Beni patrimoniali, al netto | 2.426 | 2.576 |
| → | ■ Goodwill | 1.503 | 1.559 |
| → | ■ Altri attivi immateriali, al netto | 949 | 910 |
| | ■ Investimenti finanziari | 118 | 121 |
| | ■ Altre attività | 452 | 361 |
| Totale Attivi | | 8.788 | 9.081 |
| Passivi | | | |
| Debiti a breve termine | | | |
| → | ■ Debiti per forniture e prestazioni | 638 | 560 |
| | ■ Debiti finanziari a breve termine | 599 | 173 |
| | ■ Debiti per imposte sull'utile | 26 | 38 |
| | ■ Accantonamenti e altri debiti a breve termine | 709 | 795 |
| Totale Debiti a breve termine | | 1.972 | 1.566 |
| | ■ Debiti finanziari a lungo termine | 1.980 | 2.709 |
| | ■ Imposte latenti sul reddito | 166 | 138 |
| | ■ Altri debiti | 1.285 | 1.379 |
| Totale Debiti | | 5.403 | 5.792 |
| Quote di minoranza | | 80 | 75 |
| Capitale proprio | | | |
| | ■ Capitale azionario | 69 | 69 |
| | ■ Riserve di capitale | 3.939 | 3.929 |
| | ■ Riserve di utile | 311 | 280 |
| | ■ Altro comprehensive income (loss) accumulato* | (840) | (928) |
| | ■ Azioni proprie, ai valori di acquisto | (174) | (136) |
| Totale Capitale proprio | | 3.305 | 3.214 |
| Totale Passivi | | 8.788 | 9.081 |

* Comprehensive income (loss) sono tutte le variazioni del valore di sostanza e dei debiti che sono stati registrati senza incidenza sul conto economico.

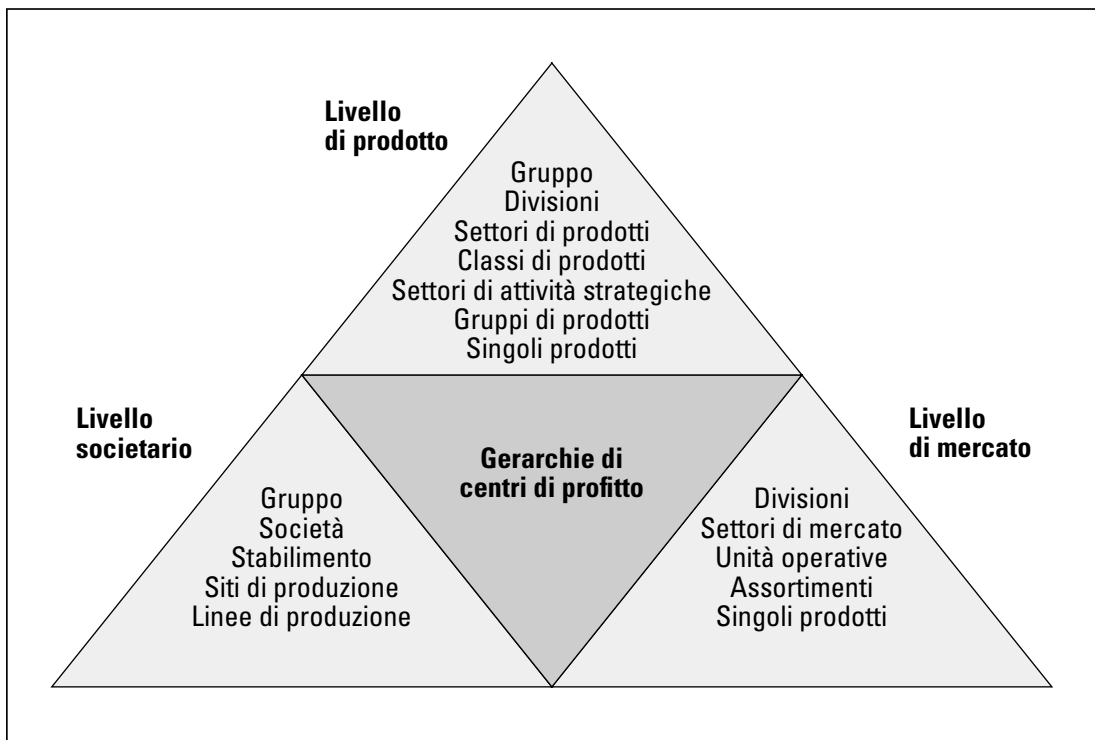
▼ Fig. 1-15 **Esposizione del fatturato netto e dell'EBIT nel conto economico della Ciba Spezialitätenchemie**
(Rapporto di gestione 2007)

| in mio. di CHF | | 2007 | 2006 |
|----------------|---|--------------|--------------|
| → | Fatturato netto | 6.523 | 6.352 |
| | ■ Costi di produzione per i prodotti e le prestazioni commercializzate | (4.649) | (4.503) |
| | Utile lordo | 1.874 | 1.849 |
| | ■ Spese di distribuzione e amministrazione e spese generali | (987) | (988) |
| | ■ Spese per ricerca e sviluppo | (262) | (270) |
| | ■ Ammortamento di altri attivi immateriali | (73) | (60) |
| | ■ Ristrutturazioni, rettifiche di valori e altri costi | (118) | (69) |
| → | Utile operativo (EBIT) | 434 | 462 |
| | ■ Spese per interessi | (135) | (122) |
| | ■ Proventi da interessi | 34 | 23 |
| | ■ Altre spese finanziarie al netto | (24) | (62) |
| | Utile da operazioni continuate al lordo delle imposte e delle quote di minoranza | 309 | 301 |
| | ■ Imposte | (84) | (39) |
| | ■ Quote di minoranza | (5) | (3) |
| | Utile da operazioni continuate | 220 | 259 |
| | ■ Risultato di settori dismessi, al netto delle imposte | 17 | 53 |
| | ■ Perdite da alienazione di settori dismessi, al netto delle imposte | 0 | (353) |
| | Utile (perdita) del gruppo | 237 | (41) |

▼ Fig. 1-16 **Struttura del ROCE sull'esempio della Ciba Spezialitätenchemie**



▼ Fig. 1-17 **Gerarchie di profit center tipiche di un gruppo aziendale**



▼ Fig. 1-18 **Indici del risultato di un resoconto (al netto del costo del venduto)**

| Relazione operativa | | | | | |
|--|---|----------|----------|----------|----------|
| Società: Esempio SA | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Fatturato netto prodotti propri ■ Fatturato netto merci commerciali ■ Altre attività tipiche d'impresa | | | | | |
| Fatturato netto | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di vendita (trasporto, imballo, provvigioni) ■ Costi delle materie merce propria ■ Costi variabili di fabbricazione ■ Costi di acquisto merci commerciali | } Costi variabili | | | | |
| Margine di contribuzione 1 (MC 1) | ← | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di fabbricazione ■ Costi di spedizione ■ Costi di distribuzione | } Costi fissi 1 | | | | |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE = MC 2) | ← Rendimento lordo | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Spese per ricerca ■ Spese di amministrazione ■ Altri costi d'esercizio ■ Costi una tantum | } Costi fissi 2 | | | | |
| Risultato d'esercizio | ← | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Altro risultato d'esercizio | | | | | |
| Risultato dell'attività aziendale (= EBIT) | ← Rendimento rispetto al CEN* (= ROCE) | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Saldo interessi | | | | | |
| Risultato al lordo delle imposte sul reddito | ← | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Imposte | | | | | |
| Risultato al netto delle imposte sul reddito | ← | | | | |

* Capitale d'esercizio necessario

▼ Fig. 1-19 **Altro risultato d'esercizio (Esempi)**

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Utili/perdite per disinvestimenti ■ Scioglimento/costituzione di riserve ■ Svalutazione crediti ■ Svalutazione scorte ■ Utili/perdite per operazioni in valuta estera, ecc. |
|---|

▼ Fig. 1-20 **Rendimenti del capitale a livello di gruppo aziendale e di centro di profitto****In generale**

$$\text{Rendimento} = \frac{\text{Utile}}{\text{Capitale}}$$

Gruppo aziendale

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Risultato dell'attività operativa}}{\text{Capitale totale necessario all'azienda}}$$

Centro di profitto

$$\text{Rendimento lordo} = \frac{\text{Risultato lordo dell'attività operativa}}{\text{Capitale d'esercizio necessario direttamente attribuibile}}$$

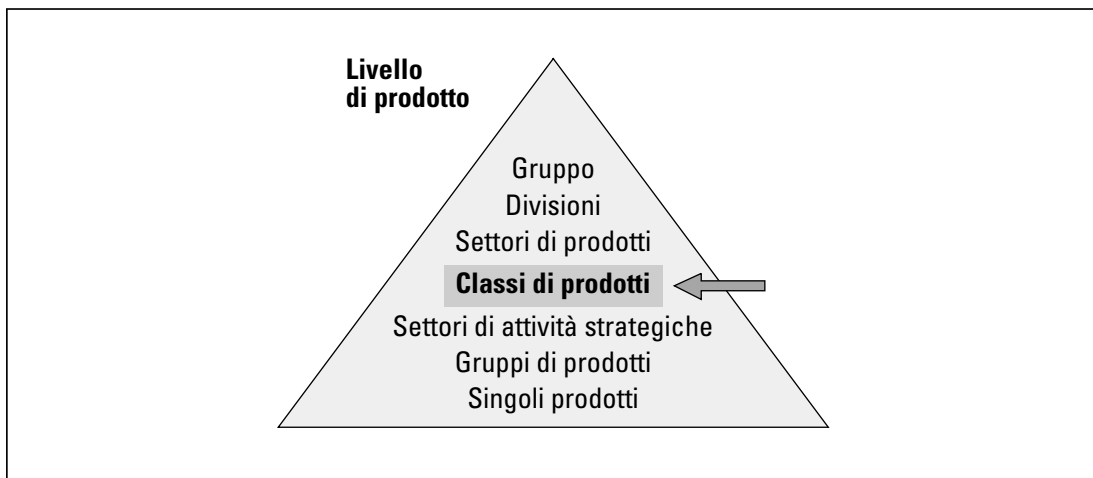
▼ Fig. 3-1 **Suddivisione tra costi fissi e costi variabili**

| Relazione operativa | | | | | |
|--|--------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Società: Esempio SA | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Fatturato netto prodotti propri ■ Fatturato netto merci commerciali ■ Altre attività tipiche d'impresa | | | | | |
| Fatturato netto | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di vendita (trasporto, imballo, provvigioni) ■ Costi delle materie merce propria ■ Costi variabili di fabbricazione ■ Costi di acquisto merci commerciali | } Costi variabili | | | | |
| Margine di contribuzione 1 (MC 1) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di fabbricazione ■ Costi di spedizione ■ Costi di distribuzione | } Costi fissi 1 | | | | |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE = MC 2) | | | | | |
| ← Redditività lorda | | | | | |

▼ Fig. 3-2 **Conto del risultato economico per le diverse origini della merce**

| in UM | Prodotti propri | Merci del gruppo | Merci commerciali | Totale |
|---|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------|
| Vendite (kg) | 5.000 | 3.000 | 2.000 | 10.000 |
| Prezzo (UM/kg) | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Fatturato netto | 50.000 | 30.000 | 20.000 | 100.000 |
| Costi di acquisto (UM/kg) | | 8,00 | 7,50 | |
| Costi variabili (UM/kg) | 4,00 | | | |
| Totale Costi variabili | 20.000 | 24.000 | 15.000 | 59.000 |
| Margine di contribuzione (UM/kg) | 6,00 | 2,00 | 2,50 | 4,10 |
| Margine di contribuzione | 30.000 | 6.000 | 5.000 | 41.000 |
| in % del fatturato | 60,0 | 20,0 | 25,0 | 41,0 |
| Costi fissi | 20.000 | 5.000 | 3.000 | 28.000 |
| in % del fatturato | 40,0 | 16,7 | 15,0 | 28,0 |
| Risultato | 10.000 | 1.000 | 2.000 | 13.000 |

▼ Fig. 3-3 Gerarchia dei profit center (livello operativo settore di prodotto)

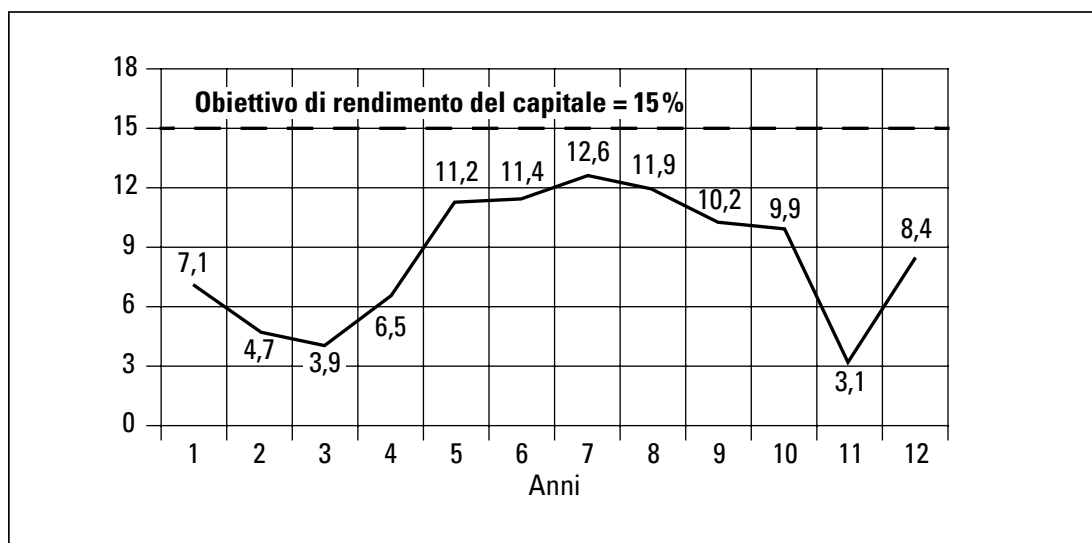


▼ Fig. 3-4 Struttura duale prodotto e mercato

| Settori di mercato/ Industrie Prodotto | Mercato 1 | Mercato 2 | Mercato 3 | Totale |
|--|-----------|-----------|-----------|--------|
| Assortimento 1 | ● | ○ | ○ | ● |
| Assortimento 2 | ○ | | | ○ |
| Assortimento 3 | ○ | ● | | ● |
| Classe di prodotto A | ● | ● | ○ | ● |

(La dimensione dei cerchi rappresenta l'importanza degli assortimenti per il sottomercato.)

▼ Fig. 4-1 **Andamento di un rendimento del capitale (gruppo modello)**



▼ Fig. 4-2 **Passaggio dal rendimento di gruppo (ROCE) al rendimento lordo**

| Rendimento obiettivo globale | | |
|--|-----------|------------|
| ■ ROCE Gruppo modello | | > 15% |
| ↓ | | |
| Rendimenti operativi obiettivo dei profit center | | |
| ■ Rendimento lordo obiettivo | (RLE/CEN) | > 25% |
| corrisponde a | | |
| □ Redditività obiettivo della cifra d'affari (CA) | (RLE/CAN) | ca. 20–30% |
| e al | | |
| □ Rotazione obiettivo del capitale | (CAN/CEN) | > 1,25 |
| RLE = Risultato lordo d'esercizio; CAN = Cifra d'affari netta; CEN = Capitale d'esercizio necessario | | |

▼ Fig. 4-3 **I due passi verso il rendimento lordo**

| Rendimento lordo | (RLE/CEN) | ⇒ massimo! |
|--|-----------|-------------|
| ovvero | | |
| 1° passo: Redditività della cifra d'affari | (RLE/CAN) | ⇒ ottimale! |
| 2° passo: Rotazione del capitale | (CAN/CEN) | ⇒ ottimale! |
| RLE = Risultato lordo d'esercizio; CAN = Cifra d'affari netta; CEN = Capitale d'esercizio necessario | | |

▼ Fig. 4-4 **Rendimento lordo (RL) versus redditività della cifra d'affari (ROS)**

| | ROS | | ROTC | = | RL |
|-------------------|-----|---|------|---|-----|
| Settore A: | 20% | × | 1,0 | = | 20% |
| Settore B: | 18% | × | 1,5 | = | 27% |

↓

| |
|------------------------|
| B è meglio di A |
|------------------------|

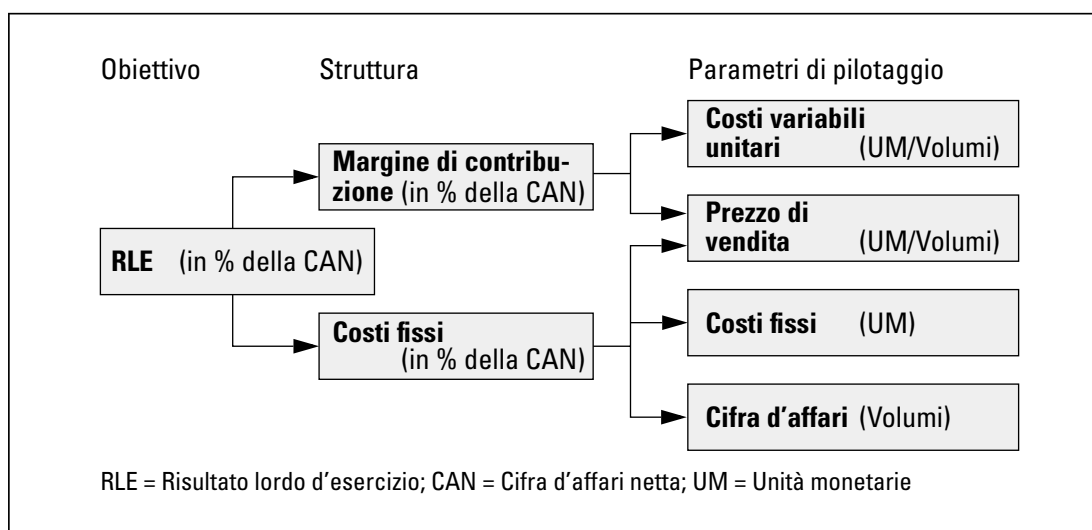
▼ Fig. 4-5 **Struttura dei costi e dei ricavi nell'esempio dell'industria chimica**

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| Fatturato | 100% |
| – Costi variabili | 35% |
| = Margine di contribuzione (MC 1) | 65% |
| – Costi fissi 1 | 45% |
| = Risultato lordo d'esercizio | 20% |

▼ Fig. 4-6 **Struttura dei costi e dei ricavi nell'esempio di un'impresa commerciale**

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| Fatturato | 100% |
| – Costi variabili | 65% |
| = Margine di contribuzione (MC 1) | 35% |
| – Costi fissi 1 | 30% |
| = Risultato lordo d'esercizio | 5% |

▼ Fig. 4-7 **Parametri di risultato di un profit center**



▼ Fig. 4-8 **Obiettivi dei costi fissi nell'esempio dell'industria chimica**

| | |
|--|------------|
| Costi fissi 1 | 45% |
| ■ Costi di spedizione | 3% |
| ■ Costi di distribuzione | 12% |
| ■ Costi di fabbricazione | 30% |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 65% |

▼ Fig. 4-9 **Obiettivi dei costi fissi nell'esempio di un'impresa commerciale**

| | |
|--|------------|
| Costi fissi 1 | 30% |
| ■ Costi di spedizione | 15% |
| ■ Costi di distribuzione | 15% |
| ■ Costi di fabbricazione | 0% |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 35% |

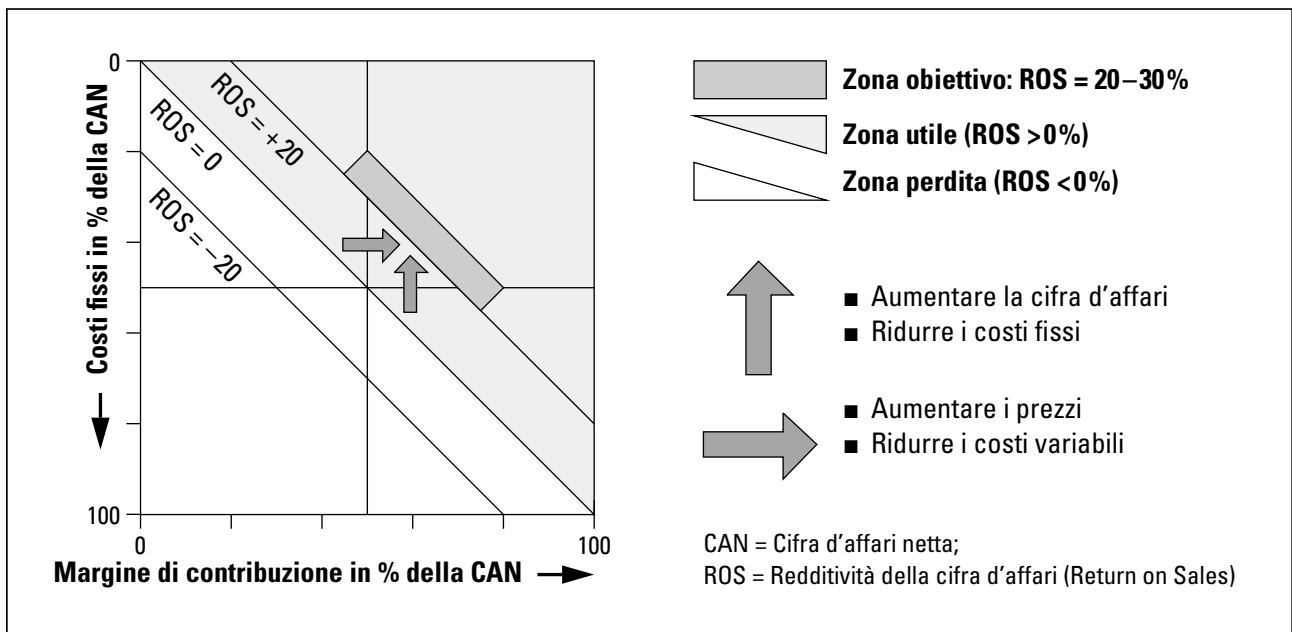
▼ Fig. 4-10 **Struttura dei costi variabili (obiettivi) nell'esempio dell'industria chimica**

| | |
|--|------------|
| Costi variabili | 35% |
| ■ Trasporto/Imballo | 4% |
| ■ Provvigioni | 1% |
| ■ Costi delle materie prime | 25% |
| ■ Costi variabili per l'energia | 5% |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 65% |

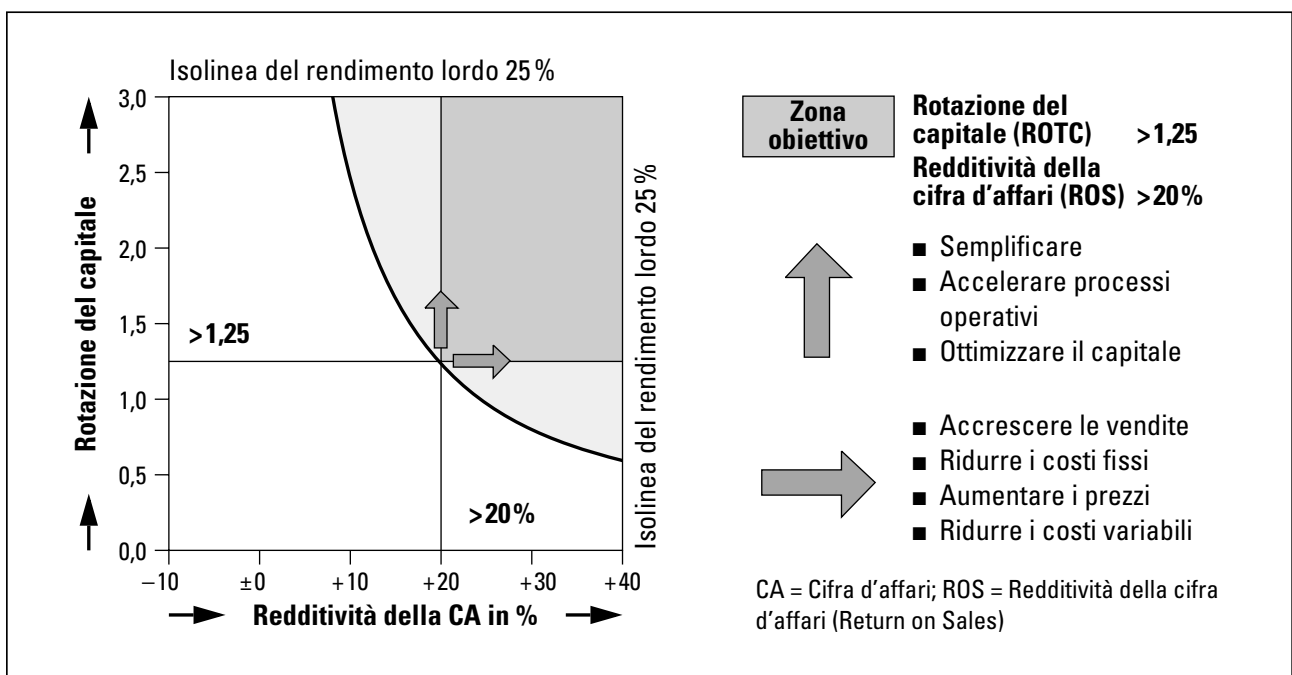
▼ Fig. 4-11 **Struttura dei costi variabili (obiettivi) nell'esempio di un'impresa commerciale**

| | |
|--|------------|
| Costi variabili | 65% |
| ■ Trasporto/Imballo | 4% |
| ■ Provvigioni | 2% |
| ■ Costi di acquisto | 58% |
| ■ Costi variabili per l'energia | 1% |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 35% |

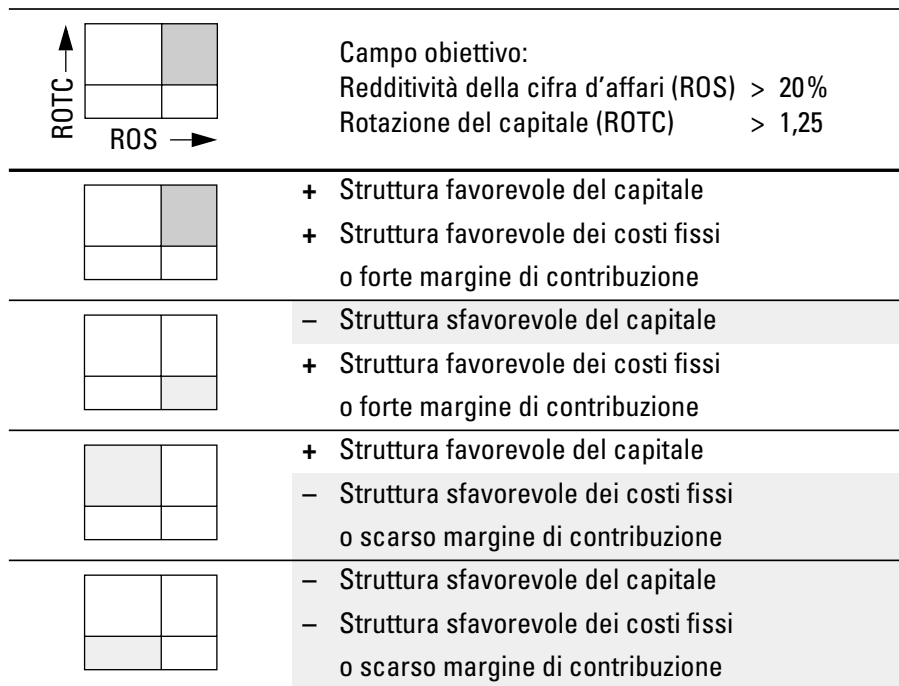
▼ Fig. 4-12 **Diagramma della redditività della cifra d'affari**



▼ Fig. 4-13 **Diagramma del rendimento lordo**



▼ Fig. 4-14 **Importanza del posizionamento nel diagramma del rendimento del capitale**



▼ Fig. 4-15 **Requisiti per il controlling cockpit**

| Relazione operativa | | | | | |
|--|---|-------------------------|---|-----------------------------------|-------------|
| Società: Esempio SA | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Fatturato netto prodotti propri ■ Fatturato netto merci commerciali ■ Altre attività tipiche d'impresa | | | | | |
| Fatturato netto | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di vendita (trasporto, imballo, provvigioni) ■ Costi delle materie merce propria ■ Costi variabili di fabbricazione ■ Costi di acquisto merci commerciali | } | Costi variabili | } | | |
| Margine di contribuzione 1 (MC 1) | ← | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di fabbricazione ■ Costi di spedizione ■ Costi di distribuzione | } | Costi fissi 1 | } | | |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE = MC 2) | ← | Rendimento lordo | | | |
| | | | | Fatturato | 100% |
| | | | | - Costi variabili | 35% |
| | | | | = Margine di contribuzione | 65% |
| | | | | - Costi fissi | 45% |
| | | | | = RLE | 20% |

▼ Fig. 4-16 Dati del controlling (tabella Excel)

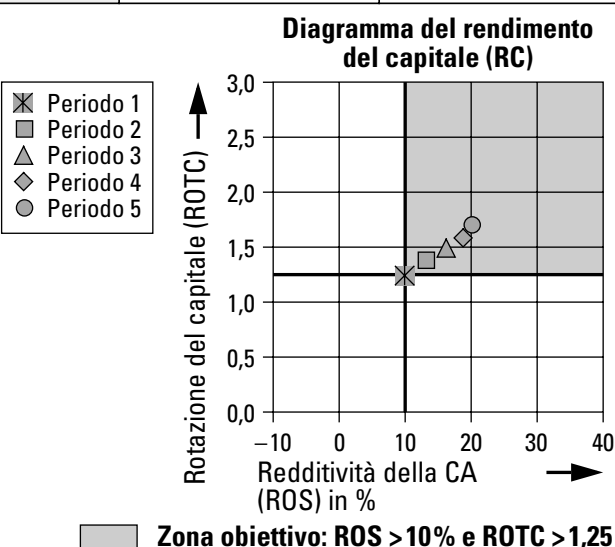
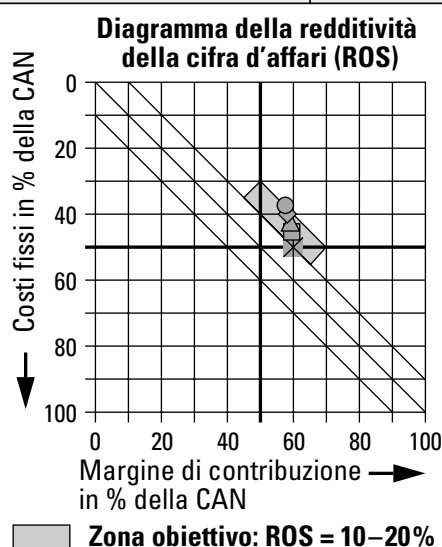
| Società: Esempio SA | | Linea di prodotti: XYZ | | | | |
|---|------|------------------------|------|------|------|------------------------------|
| in UM | | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Unità di attività (UA) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | ← Campi di immissione |
| Prezzo di vendita (PV) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ← Campi di immissione |
| Cifra d'affari netta (CAN) | | | | | | UA · PV |
| Risultato operativo (RO) | | | | | | MC 1 – Costi fissi |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RO in % della CAN)</i> | | | | | | RO/CAN |
| Break even point (Fatturato) | | | | | | Costi fissi/(MC 1/CAN) |
| Break even point (UA) | | | | | | Costi fissi/(MC 1/UA) |
| Costi fissi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | ← Campi di immissione |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | | Costi fissi/CAN |
| Costi variabili | | | | | | CAN – MC 1 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | | Costi variabili/CAN |
| ■ UM/UA | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ← Campi di immissione |
| Margine di contribuzione (MC 1) | | | | | | (PV – costi unit. var.) · UA |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | | MC 1/CAN |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | ← Campi di immissione |
| <i>Rendimento del capitale (RO in % del CEN)</i> | | | | | | RO/CEN |
| Rotazione del capitale ROTC (CAN/CEN) | | | | | | CAN/CEN |

| Struttura dei costi fissi | in UM | | in % della CAN | | Punti deboli | |
|---------------------------|-----------|-----------|----------------|-----------|---|-----------------------------------|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | | |
| ■ Costi del venduto 1 | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Quantità | ← Campi di immissione/ Formule |
| ■ Costi del venduto 2 | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Costi fissi | ← Campi di immissione/ Formule |
| ■ Costi del venduto 3 | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Prezzo | ← Campi di immissione/ Formule |
| ■ ecc. | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Costi variabili | ← Campi di immissione/ Formule |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale | ← Campi di immissione/ Formule |

▼ Fig. 4-17 **Controlling cockpit completo (Esempio; Base Risultato d'esercizio)**

| Società: Esempio SA | | Stabilimento/Linea di prodotti: XYZ | | | | |
|---|---------------|--|---------------|---------------|---------------|--|
| in 1.000 EUR | | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 1.100 | 1.200 | 1.300 | 1.400 | |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | 101,00 | 102,00 | 103,00 | 104,00 | |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 111.100 | 122.400 | 133.900 | 145.600 | |
| Risultato d'esercizio (RE) | 10.000 | 15.000 | 20.000 | 25.000 | 30.000 | |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>10,0</i> | <i>13,5</i> | <i>16,3</i> | <i>18,7</i> | <i>20,6</i> | |
| Break even point (Fatturato) | 83.333 | 85.850 | 88.400 | 90.983 | 93.600 | |
| Break even point (Quantità) | 833 | 850 | 867 | 883 | 900 | |
| Costi fissi (fino a RE) | 50.000 | 51.000 | 52.000 | 53.000 | 54.000 | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>45,9</i> | <i>42,5</i> | <i>39,6</i> | <i>37,1</i> | |
| Costi variabili | 40.000 | 45.100 | 50.400 | 55.900 | 61.600 | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>40,6</i> | <i>41,2</i> | <i>41,7</i> | <i>42,3</i> | |
| ■ EUR/kg | 40,00 | 41,00 | 42,00 | 43,00 | 44,00 | |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 60.000 | 66.000 | 72.000 | 78.000 | 84.000 | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>59,4</i> | <i>58,8</i> | <i>58,3</i> | <i>57,7</i> | |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 80.000 | 81.000 | 82.000 | 83.000 | 84.000 | |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>12,5</i> | <i>18,5</i> | <i>24,4</i> | <i>30,1</i> | <i>35,7</i> | |
| <i>Rotazione del capitale (CAN/CEN)</i> | <i>1,25</i> | <i>1,37</i> | <i>1,49</i> | <i>1,61</i> | <i>1,73</i> | |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|----------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|------------------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 3.000 | 3.500 | 2,2 | 2,4 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 10.000 | 10.500 | 7,5 | 7,2 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 30.000 | 30.000 | 22,4 | 20,6 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| ■ Costi overhead | 10.000 | 10.000 | 7,5 | 6,9 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |



▼ Fig. 4-18 Risultato, break even point e rendimento nel controlling cockpit

| in 1.000 EUR | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 1.100 | 1.200 | 1.300 | 1.400 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | 101,00 | 102,00 | 103,00 | 104,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 111.100 | 122.400 | 133.900 | 145.600 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 10.000 | 15.000 | 20.000 | 25.000 | 30.000 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (ROS) (RE in % della CAN)</i> | <i>10,0</i> | <i>13,5</i> | <i>16,3</i> | <i>18,7</i> | <i>20,6</i> |
| Break even point (Fatturato) | 83.333 | 85.850 | 88.400 | 90.983 | 93.600 |
| Break even point (Quantità) | 833 | 850 | 867 | 883 | 900 |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 80.000 | 81.000 | 82.000 | 83.000 | 84.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>12,5</i> | <i>18,5</i> | <i>24,4</i> | <i>30,1</i> | <i>35,7</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,25 | 1,37 | 1,49 | 1,61 | 1,73 |

▼ Fig. 4-19 Struttura dei costi e margine di contribuzione nel controlling cockpit

| in 1.000 EUR | | | | | |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Costi fissi (fino al RE) | 50.000 | 51.000 | 52.000 | 53.000 | 54.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>45,9</i> | <i>42,5</i> | <i>39,6</i> | <i>37,1</i> |
| Costi variabili | 40.000 | 45.100 | 50.400 | 55.900 | 61.600 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>40,6</i> | <i>41,2</i> | <i>41,7</i> | <i>42,3</i> |
| ■ EUR/kg | 40,00 | 41,00 | 42,00 | 43,00 | 44,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 60.000 | 66.000 | 72.000 | 78.000 | 84.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>59,4</i> | <i>58,8</i> | <i>58,3</i> | <i>57,7</i> |

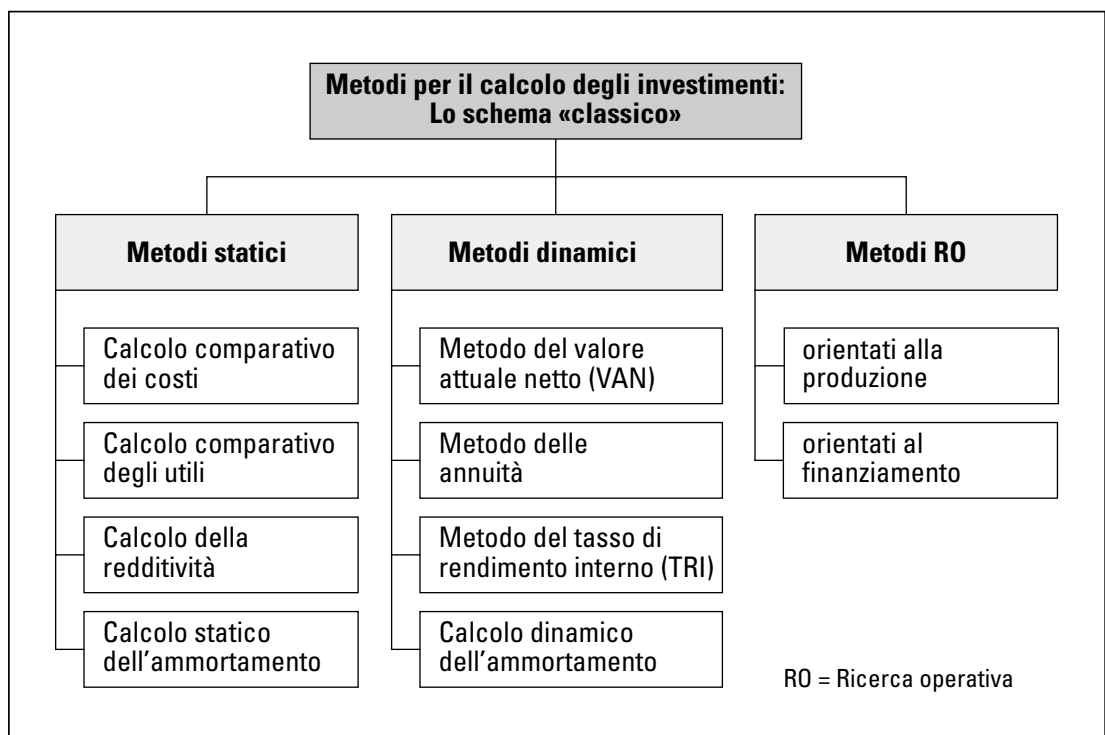
▼ Fig. 4-20 Ripartizione dei costi fissi (costi del venduto) nel controlling cockpit

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|--------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 3.000 | 3.500 | 2,2 | 2,4 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 10.000 | 10.500 | 7,5 | 7,2 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 30.000 | 30.000 | 22,4 | 20,6 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| ■ Costi overhead | 10.000 | 10.000 | 7,5 | 6,9 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

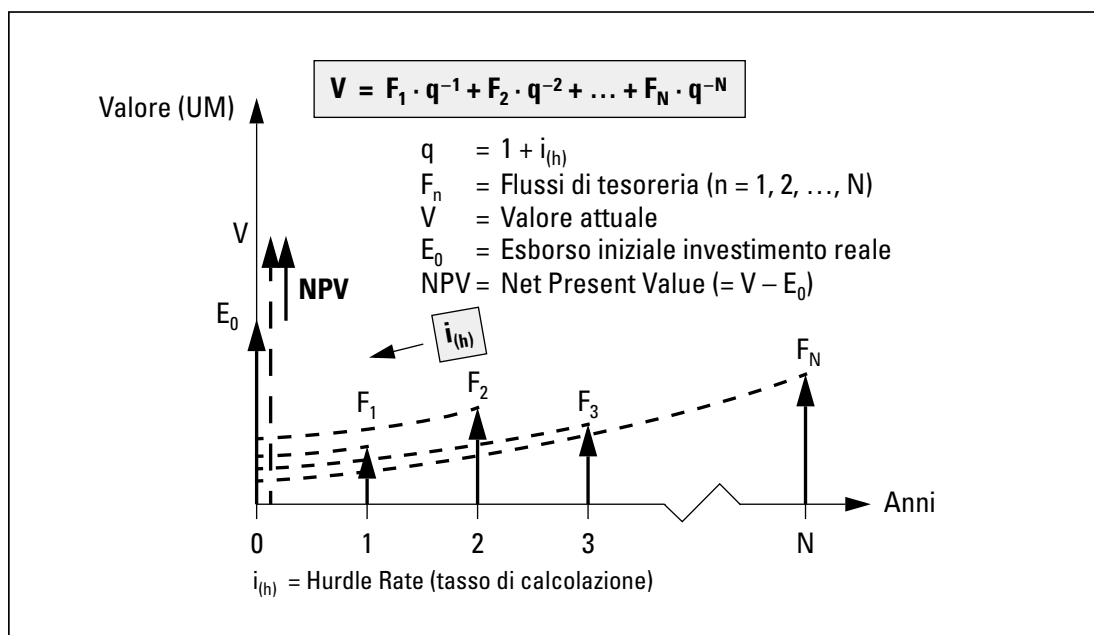
▼ Fig. 5-1 Base di risultato per il calcolo degli investimenti

| Relazione operativa | | | | | |
|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Società: Esempio SA | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Fatturato netto prodotti propri ■ Fatturato netto merci commerciali ■ Altre attività tipiche d'impresa | | | | | |
| Cifra d'affari netta | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di vendita (trasporto, imballo, provvigioni) ■ Costi operativi delle materie (produzione) ■ Costi variabili di fabbricazione ■ Costi operativi di acquisto merci commerciali | | | | | |
| | | | | | Costi variabili |
| Margine di contribuzione 1 (MC 1) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di fabbricazione ■ Costi di spedizione ■ Costi di distribuzione | | | | | |
| | | | | | Costi fissi 1 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE = MC 2) | | | | | |
| | | | | | Rendimento lordo (ROI) |

▼ Fig. 5-2 Rappresentazione generale dei metodi per il calcolo degli investimenti



▼ Fig. 5-3 Il metodo del valore attuale netto (flussi di tesoreria scontati)

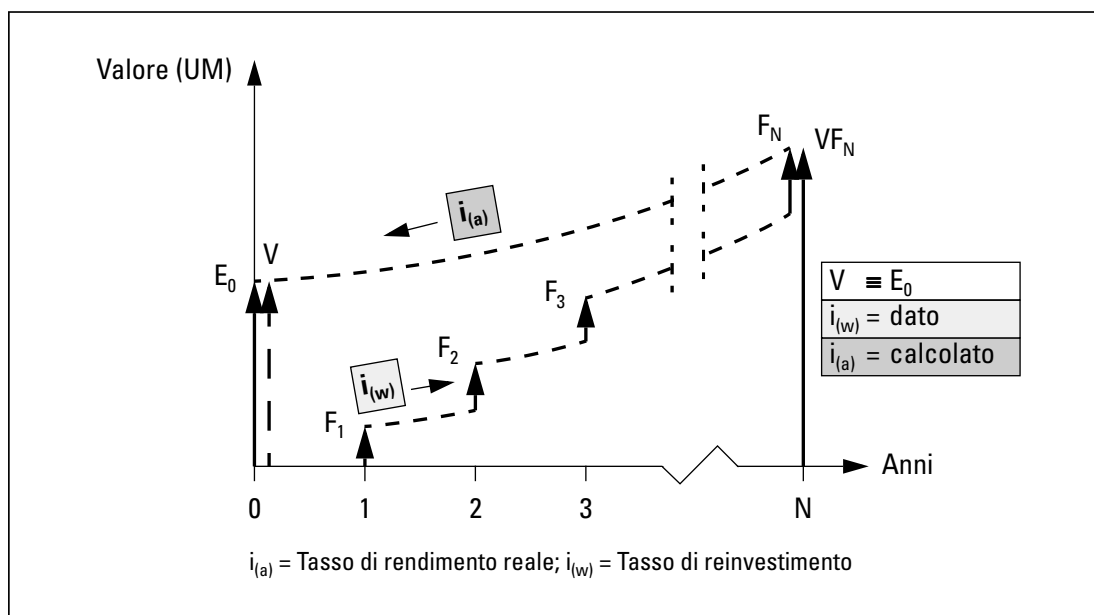


▼ Fig. 5-4 Valore attuale netto (Net Present Value)

| Periodi | Progetto A | | Progetto B | |
|---|---------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| | Flussi di tesoreria | Valore attuale* | Flussi di tesoreria | Valore attuale* |
| 1 | 200 | 182 | 100 | 91 |
| 2 | 300 | 248 | 200 | 165 |
| 3 | 500 | 376 | 700 | 526 |
| Totale | 1.000 | 806 | 1.000 | 782 |
| Pagamento iniziale nel periodo 0 | | 700 | | 700 |
| Valore attuale netto (VAN) | | 806 – 700 = 106 | | 782 – 700 = 82 |

* Tasso di calcolazione (hurdle rate) $i_{(h)} = 10\%$

▼ Fig. 5-5 Il metodo del tasso di rendimento reale

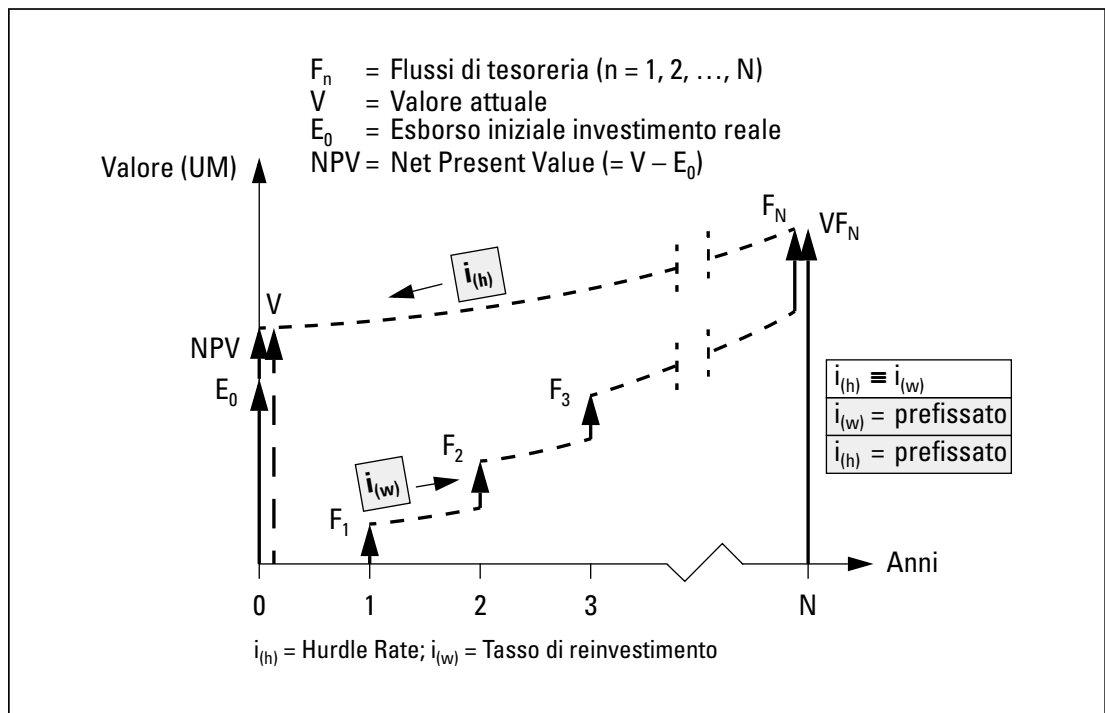


▼ Fig. 5-6 Tasso di rendimento reale (rendimento geometrico medio)

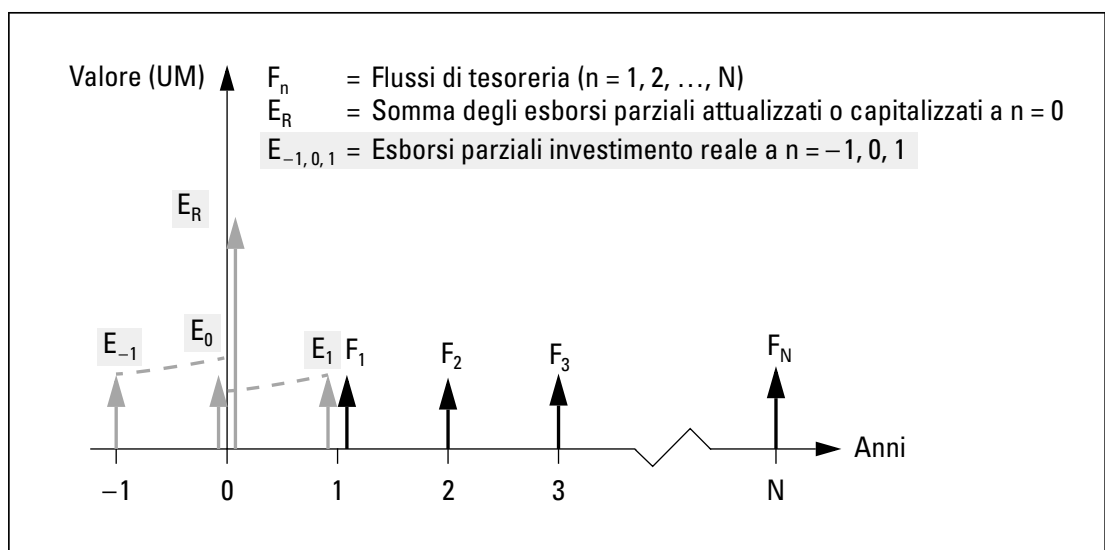
| Periodi | Progetto A | | Progetto B | |
|--|--|----------------|--|----------------|
| | Flussi di tesoreria | Valore finale* | Flussi di tesoreria | Valore finale* |
| 1 | 200 | 242 | 100 | 121 |
| 2 | 300 | 330 | 200 | 220 |
| 3 | 500 | 500 | 700 | 700 |
| Totale | 1.000 | 1.072 | 1.000 | 1.041 |
| Pagamento iniziale E₀ | | 700 | | 700 |
| Rendimento geometrico medio (tasso di rendimento reale) i_(a) | $i_{(a)} = \sqrt[3]{\frac{1.072}{700}} - 1$ 15,3% | | $i_{(a)} = \sqrt[3]{\frac{1.041}{700}} - 1$ 14,1% | |

* Tasso di reinvestimento = tasso di calcolo (i_(w) = i_(h) = 10%)

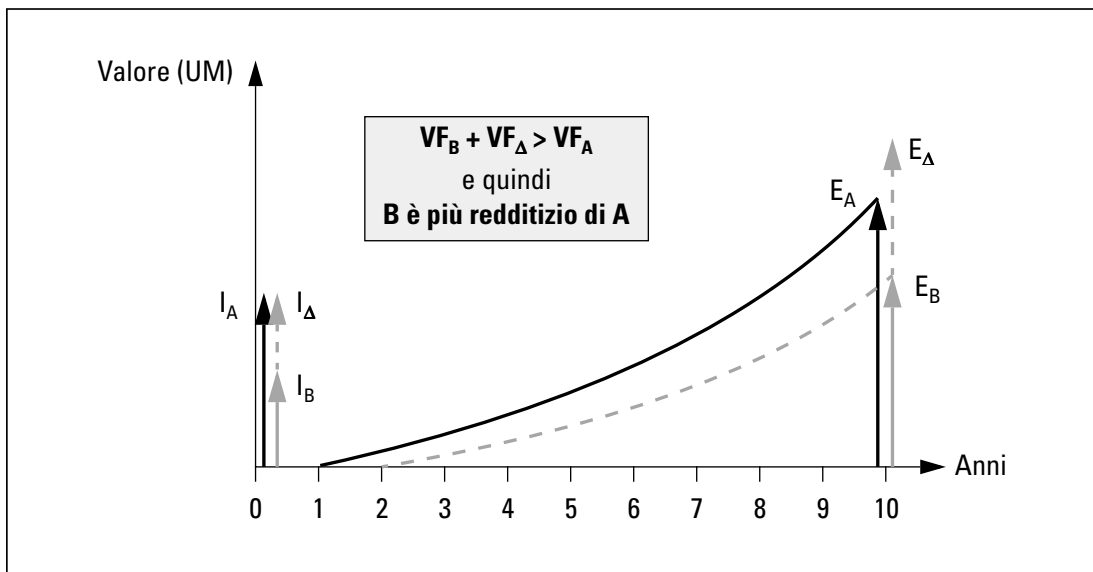
▼ Fig. 5-7 **Il metodo del valore attuale netto (riflussi capitalizzati al valore finale)**



▼ Fig. 5-8 **Scaglionamento del pagamento iniziale dell'investimento**



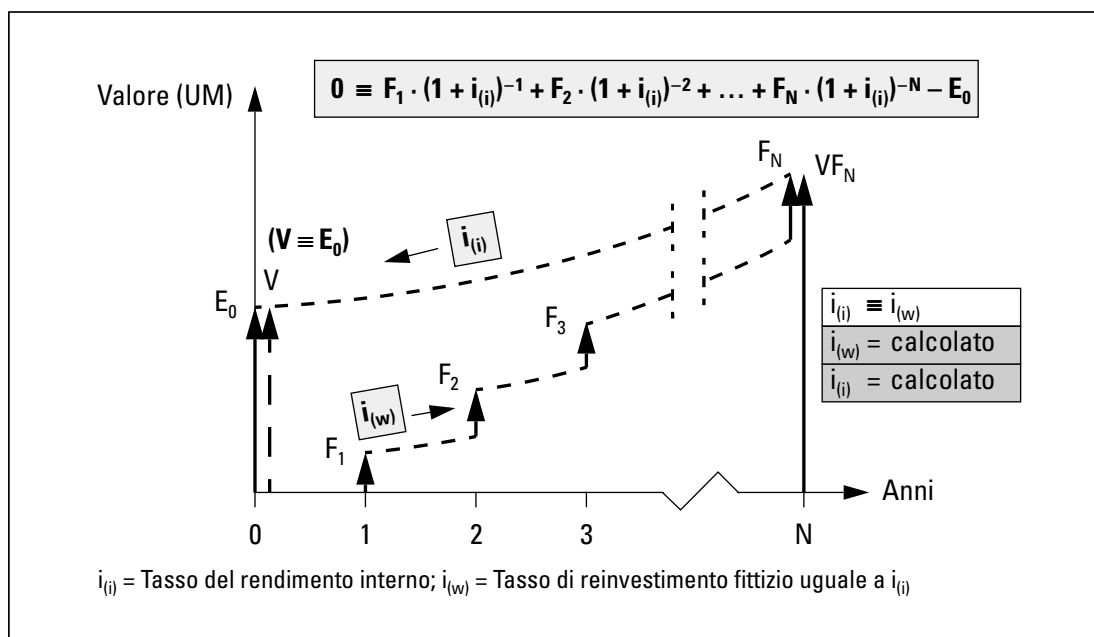
▼ Fig. 5-9 Investimento differenziato



▼ Fig. 5-10 Esempio di calcolo statico d'investimento

| Pagamento iniziale 400 UM | prima | dopo | Δ |
|--|-------|-------|------|
| Cifra d'affari | 1.000 | 1.000 | 0 |
| Costi variabili | 350 | 250 | -100 |
| Margine di contribuzione | 650 | 750 | +100 |
| Costi fissi | 450 | 350 | -100 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 200 | 400 | +200 |
| Redditività ROI (RLE/pagamento iniziale) | | | 50% |

▼ Fig. 5-11 Il metodo del tasso di rendimento interno



▼ Fig. 5-12 Confronto ingenuo tra redditività, costi e profitti

| Progetto A: Pagamento iniziale 400 UM | |
|---------------------------------------|-------|
| Confronto dei costi | - 200 |
| Confronto dei profitti | +200 |
| Redditività (ROI) | 50% |

| Progetto B: Pagamento iniziale 400 UM | |
|---------------------------------------|-------|
| Confronto dei costi | - 200 |
| Confronto dei profitti | +200 |
| Redditività (ROI) | 50% |

▼ Fig. 5-13 Comparazione differenziata tra costi e profitti

| Progetto A: Pagamento iniziale 400 UM | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|------|
| | prima | dopo | Δ |
| Cifra d'affari | 1.000 | 1.000 | 0 |
| Costi variabili | 350 | 250 | -100 |
| Margine di contribuzione | 650 | 750 | +100 |
| Costi fissi | 450 | 350 | -100 |
| RLE | 200 | 400 | +200 |

| Progetto B: Pagamento iniziale 400 UM | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|------|
| | prima | dopo | Δ |
| Cifra d'affari | 1.000 | 1.000 | 0 |
| Costi variabili | 350 | 350 | 0 |
| Margine di contribuzione | 650 | 650 | 0 |
| Costi fissi | 450 | 250 | -200 |
| RLE | 200 | 400 | +200 |

▼ Fig. 5-14 **Periodo di ammortamento**

| Anno | Pagamento iniziale (periodo 0) e flussi di tesoreria | Valore attuale* | Valori attuali cumulativi |
|--|---|--------------------|------------------------------|
| 0 | -700 | -700 | -700 |
| 1 | +100 | +91 | -609 |
| 2 | +300 | +248 | -361 |
| 3 | +500 | +376 | +15 |
| 4 | +700 | +478 | +493 |
| Valore attuale netto (VAN) | | | +493 |
| Rendimento medio (metodo del tasso di rendimento reale) | | | 25,7% |
| Tempo di recupero (durata del pay back) | | | 3 anni |
| * Tasso di calcolazione (hurdle rate) $i_{(n)} = 10\%$ | | | |

▼ Fig. 5-15 **Indici prima e dopo l'investimento (puro investimento di razionalizzazione)**

| | prima dell'investimento | Δ Investimento | dopo l'investimento |
|---|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| ■ Attivo immobilizzato (AI) | 100 | 10 | 110 |
| ■ Cifra d'affari netta (CAN) | 120 | | 120 |
| ■ Magrine di contribuzione (MC) | 60 | +5 | 65 |
| □ Tasso MC (in % della CAN) | 50,0 | | 54,2 |
| ■ Costi fissi | 40 | - 5 + 1* | 36 |
| □ in % della CAN | 33,3 | | 30,0 |
| ■ Risultato lordo d'esercizio | 20 | + 10 - 1* | 29 |
| □ in % della CAN | 16,6 | | 24,2 |
| ■ Rendimento lordo (in % dell'AI) | 20,0 | | 26,4 |
| ■ Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,2 | | 1,1 |
| * incl. 10% di ammortamenti sull'attivo immobilizzato maggiorato di 10 UM UM = unità monetarie | | | |

▼ Fig. 5-16 **Calcolo del risultato programmato**

| in 1.000 di EUR | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 900 | 1.000 | 1.100 | 1.200 | 1.250 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 27.000 | 30.000 | 33.000 | 36.000 | 37.500 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 2.500 | 4.500 | 6.000 | 7.500 | 8.250 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>9,3</i> | <i>15,0</i> | <i>18,2</i> | <i>20,8</i> | <i>22,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 22.000 | 21.000 | 21.000 | 21.000 | 21.000 |
| Break even point (Quantità) | 733 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| Costi fissi 1 | 11.000 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,7</i> | <i>35,0</i> | <i>31,8</i> | <i>29,2</i> | <i>28,0</i> |
| Costi variabili | 13.500 | 15.000 | 16.500 | 18.000 | 18.750 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> |
| ■ EUR/kg | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 13.500 | 15.000 | 16.500 | 18.000 | 18.750 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>10,4</i> | <i>18,8</i> | <i>25,0</i> | <i>31,3</i> | <i>34,4</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,13 | 1,25 | 1,38 | 1,50 | 1,56 |

▼ Fig. 5-17 **Sensibilità****Rendimenti in caso di un peggioramento dei parametri di risultato e dell'attivo pari al 10 % rispetto al periodo di programmazione 5**

| in 1.000 di EUR | Prog 5 | Quantità | Prezzo | Costi fissi | Costi variabili | Attivo |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.250 | 1.125 | 1.250 | 1.250 | 1.250 | 1.250 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 30,00 | 30,00 | 27,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 37.500 | 33.750 | 33.750 | 37.500 | 37.500 | 37.500 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 8.250 | 6.375 | 4.500 | 7.200 | 6.375 | 8.250 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>22,0</i> | <i>18,9</i> | <i>13,3</i> | <i>19,2</i> | <i>17,0</i> | <i>22,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 21.000 | 21.000 | 23.625 | 23.100 | 23.333 | 21.000 |
| Break even point (Quantità) | 700 | 700 | 875 | 770 | 778 | 700 |
| Costi fissi 1 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 11.550 | 10.500 | 10.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>28,0</i> | <i>31,1</i> | <i>31,1</i> | <i>30,8</i> | <i>28,0</i> | <i>28,0</i> |
| Costi variabili | 18.750 | 16.875 | 18.750 | 18.750 | 20.625 | 18.750 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>55,6</i> | <i>50,0</i> | <i>55,0</i> | <i>50,0</i> |
| ■ EUR/kg | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 16,50 | 15,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 18.750 | 16.875 | 15.000 | 18.750 | 16.875 | 18.750 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>44,4</i> | <i>50,0</i> | <i>45,0</i> | <i>50,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 26.400 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>34,4</i> | <i>26,6</i> | <i>18,8</i> | <i>30,0</i> | <i>26,6</i> | <i>31,3</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,56 | 1,41 | 1,41 | 1,56 | 1,56 | 1,42 |

▼ Fig. 5-18 **Esempio di sensibilità: Dati di base, intervallo di programmazione 5 anni**

| Esempio 1 | Anno 0 | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 | Anno 4 | Anno 5 |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| in UM | | | | | | |
| Pagamento dell'investimento | 10,00 | | | | | |
| F ₁ | 2,73 | 3,00 | | | | 4,39 |
| F ₂ | 3,31 | | 4,00 | | | 5,32 |
| F ₃ | 3,76 | | | 5,00 | | 6,05 |
| F ₄ | 3,42 | | | | 5,00 | 5,50 |
| F ₅ | 3,10 | | | | | 5,00 |
| Totale | 16,31 | | | | | 26,27 |
| <i>Fattore di capitalizzazione</i> | | <i>1,464</i> | <i>1,331</i> | <i>1,210</i> | <i>1,100</i> | <i>1,000</i> |
| <i>Fattore di sconto</i> | | <i>0,909</i> | <i>0,826</i> | <i>0,751</i> | <i>0,683</i> | <i>0,621</i> |
| Fattore di rendimento | 2,6261 | | | | | |
| Rendimento | 21,3% | | | | | |
| Valore attuale cumulativo | | 2,727 | 6,033 | 9,790 | 13,205 | 16,309 |
| Durata del pay back (in anni) | 3,1 | | | | | |

▼ Fig. 5-19 **Esempio di sensibilità: Intervallo di programmazione 4 anni anziché 5 anni**

| Esempio 2 | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| in UM | Anno 0 | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 | Anno 4 |
| Pagamento dell'investimento | 10,00 | | | | |
| F ₁ | 2,73 | 3,00 | | | 3,99 |
| F ₂ | 3,31 | | 4,00 | | 4,84 |
| F ₃ | 3,76 | | | 5,00 | 5,50 |
| F ₄ | 3,42 | | | | 5,00 |
| Totale | 13,20 | | | | 19,33 |
| <i>Fattore di capitalizzazione</i> | | 1,331 | 1,210 | 1,100 | 1,000 |
| <i>Fattore di sconto</i> | | 0,909 | 0,826 | 0,751 | 0,683 |
| Fattore di rendimento | 1,9333 | | | | |
| Rendimento | 17,9% | | | | |
| Valore attuale cumulativo | | 2,727 | 6,033 | 9,790 | 13,205 |
| Durata del pay back (in anni) | 3,1 | | | | |

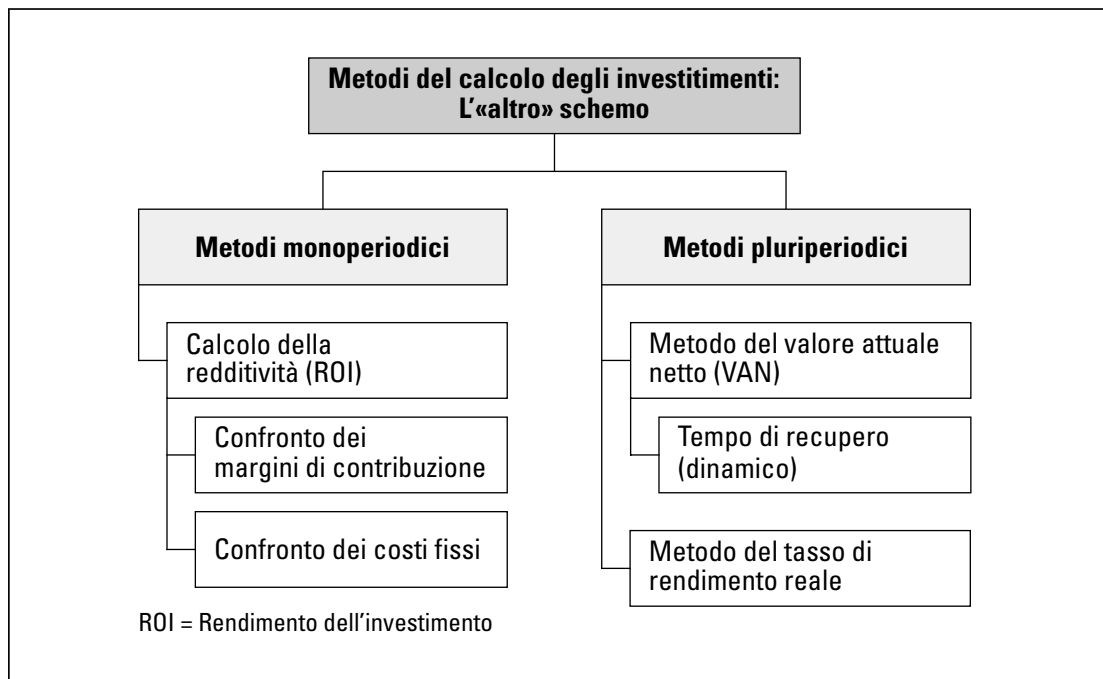
▼ Fig. 5-20 **Esempio di sensibilità: Perdita del riflusso nell'anno di programmazione 1**

| Esempio 3 | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| in UM | Anno 0 | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 | Anno 4 | Anno 5 |
| Pagamento dell'investimento | 10,00 | | | | | |
| F ₁ | 0,00 | 0,00 | | | | 0,00 |
| F ₂ | 3,31 | | 4,00 | | | 5,32 |
| F ₃ | 3,76 | | | 5,00 | | 6,05 |
| F ₄ | 3,42 | | | | 5,00 | 5,50 |
| F ₅ | 3,10 | | | | | 5,00 |
| Totale | 13,58 | | | | | 21,87 |
| <i>Fattore di capitalizzazione</i> | | 1,464 | 1,331 | 1,210 | 1,100 | 1,000 |
| <i>Fattore di sconto</i> | | 0,909 | 0,826 | 0,751 | 0,683 | 0,621 |
| Fattore di rendimento | 2,1874 | | | | | |
| Rendimento | 16,9% | | | | | |
| Valore attuale cumulativo | | 0,000 | 3,306 | 7,062 | 10,477 | 13,582 |
| Durata del pay back (in anni) | 3,9 | | | | | |

▼ Fig. 5-21 **Panoramica di una decisione d'investimento**

| | |
|---|--|
| Investimento | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fondamento economico e strategico di un'impresa |
| Finalità | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento del valore d'impresa attraverso la realizzazione di un rendimento (geometrico) medio superiore al rendimento obiettivo dell'impresa |
| Intervallo di calcolo | <ul style="list-style-type: none"> ■ In funzione del settore di attività (nell'industria chimica, ad esempio, è spesso di 10 anni) |
| Calcolo dell'investimento (dinamico) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Metodo del valore attuale netto (metodo NPV); presuppone un reinvestimento ed uno sconto dei pagamenti al tasso di calcolo (rendimento obiettivo o hurdle rate) dell'impresa ■ Metodo del tasso di rendimento reale: presuppone una capitalizzazione (reinvestimento) dei flussi al tasso di calcolo (analogamente al metodo del valore attuale netto); il montante in rapporto al pagamento dell'investimento fornisce come risultato il fattore di capitalizzazione del tasso di rendimento reale (= rendimento geometrico medio) ■ Tempo di recupero: indica il periodo di tempo necessario all'ammortamento del pagamento iniziale dell'investimento |
| Calcolo dell'investimento (statico) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Calcolo della redditività (rendimento lordo annuale): calcolato mediante la variazione dei margini di contribuzione e dei costi fissi, in rapporto al capitale investito (ROI) |
| Prima della decisione | <ul style="list-style-type: none"> ■ Verificare la redditività dell'intera area di attività ■ Esaminare la «plausibilità strategica» e la sensibilità del progetto |
| Decisione | <p>Un investimento è vantaggioso se soddisfa tutti i seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il valore attuale netto (NPV) deve essere maggiore di zero, oppure il tasso di rendimento reale deve essere maggiore del tasso di calcolo. ■ Il tempo di recupero deve essere inferiore alla scadenza fissata dalla direzione aziendale. ■ La redditività dell'intera area di attività deve «quadrare». ■ Il progetto deve essere «strategicamente plausibile» e la sensibilità del progetto deve rimanere entro il quadro previsto. |

▼ Fig. 5-22 **Metodi consigliati per il calcolo degli investimenti**

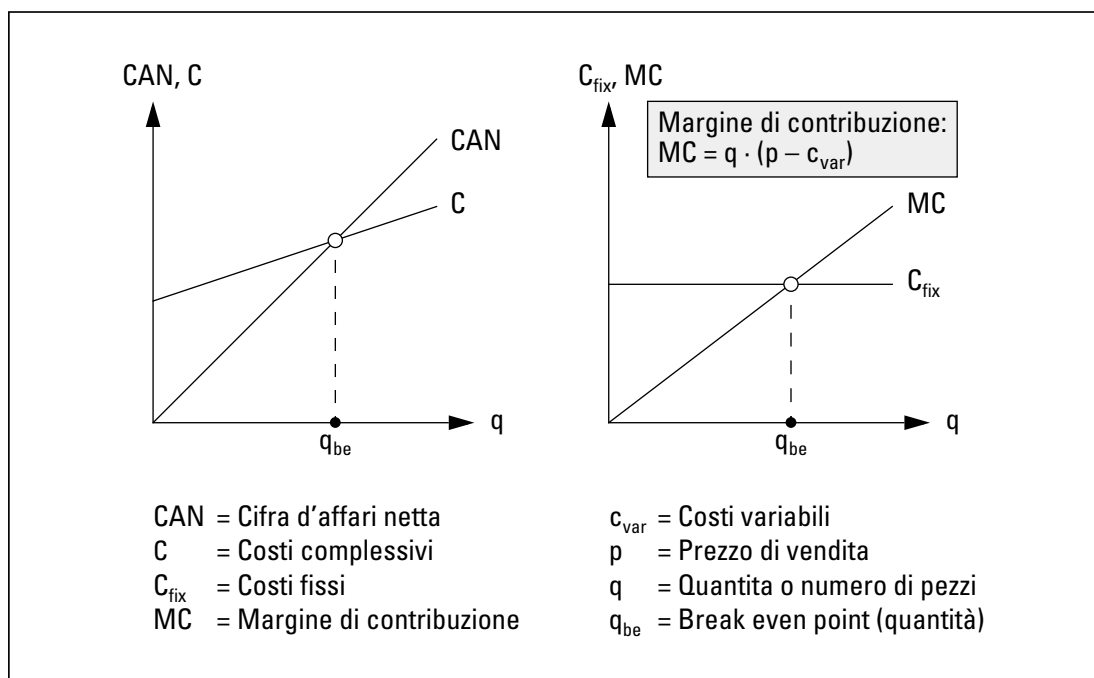


▼ Fig. 5-23 **Operandi di un calcolo delle disponibilità**

- Δ Margini di contribuzione
- Δ Costi fissi con effetto sulla liquidità

→ nessun ammortamento
 → nessun costo fisso attribuito

| Aumento dei margini di contribuzione | Diminuzione dei margini di contribuzione |
|--|--|
| deve essere maggiore di | deve essere minore di |
| Aumento dei costi fissi con effetto sulla liquidità | Riduzione dei costi fissi con effetto sulla liquidità |

▼ Fig. 5-24 **Analisi del break even point (metodo grafico)**▼ Fig. 5-25 **Andamento del break even point (flessione del risultato)**

| in 1.000 di EUR | Eff | Quantità | Prezzo | Costi fissi | Costi variabili | Capitale |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 900 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | 100,00 | 90,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 90.000 | 90.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 25.000 | 18.500 | 15.000 | 21.000 | 21.500 | 25.000 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>25,0</i> | <i>20,6</i> | <i>16,7</i> | <i>21,0</i> | <i>21,5</i> | <i>25,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 61.538 | 61.538 | 65.455 | 67.692 | 65.041 | 61.538 |
| Break even point (Quantità) | 615 | 615 | 727 | 677 | 650 | 615 |
| Costi fissi (fino a RE) | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 44.000 | 40.000 | 40.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>44,4</i> | <i>44,4</i> | <i>44,0</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> |
| Costi variabili | 35.000 | 31.500 | 35.000 | 35.000 | 38.500 | 35.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>35,0</i> | <i>35,0</i> | <i>38,9</i> | <i>35,0</i> | <i>38,5</i> | <i>35,0</i> |
| ■ EUR/kg | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 38,50 | 35,00 |
| Margine in contribuzione (MC 1) | 65.000 | 58.500 | 55.000 | 65.000 | 61.500 | 65.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>65,0</i> | <i>65,0</i> | <i>61,1</i> | <i>65,0</i> | <i>61,5</i> | <i>65,0</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 66.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>41,7</i> | <i>30,8</i> | <i>25,0</i> | <i>35,0</i> | <i>35,8</i> | <i>37,9</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,67 | 1,50 | 1,50 | 1,67 | 1,67 | 1,52 |

▼ Fig. 5-26 **Andamento del break even point (flessione cumulativa del risultato)**

| in 1.000 di EUR | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | Eff | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | 100,00 | 90,00 | 90,00 | 90,00 | 90,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 90.000 | 81.000 | 81.000 | 81.000 | 81.000 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 25.000 | 18.500 | 9.500 | 5.500 | 2.350 | 2.350 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>25,0</i> | <i>20,6</i> | <i>11,7</i> | <i>6,8</i> | <i>2,9</i> | <i>2,9</i> |
| Break even point (Fatturato) | 61.538 | 61.538 | 65.455 | 72.000 | 76.893 | 76.893 |
| Break even point (Quantità) | 615 | 615 | 727 | 800 | 854 | 854 |
| Costi fissi (fino a RE) | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 44.000 | 44.000 | 44.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>44,4</i> | <i>49,4</i> | <i>54,3</i> | <i>54,3</i> | <i>54,3</i> |
| Costi variabili | 35.000 | 31.500 | 31.500 | 31.500 | 34.650 | 34.650 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>35,0</i> | <i>35,0</i> | <i>38,9</i> | <i>38,9</i> | <i>42,8</i> | <i>42,8</i> |
| ■ EUR/kg | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 38,50 | 38,50 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 65.000 | 58.500 | 49.500 | 49.500 | 46.350 | 46.350 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>65,0</i> | <i>65,0</i> | <i>61,1</i> | <i>61,1</i> | <i>57,2</i> | <i>57,2</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 66.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>41,7</i> | <i>30,8</i> | <i>15,8</i> | <i>9,2</i> | <i>3,9</i> | <i>3,6</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,67 | 1,50 | 1,35 | 1,35 | 1,35 | 1,23 |

▼ Fig. 5-27 **Andamento del break even point (risanamento; raggiungimento del punto di pareggio)**

| in 1.000 di EUR | Eff | Quantità | Prezzo | Costi fissi | Costi variabili |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 1.200 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | 100,00 | 110,00 | 100,00 | 100,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 120.000 | 110.000 | 100.000 | 100.000 |
| Risultato d'esercizio (RE) | -10.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>-10,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 120.000 | 120.000 | 110.000 | 100.000 | 100.000 |
| Break even point (Quantità) | 1.200 | 1.200 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Costi fissi (fino a RE) | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 50.000 | 60.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>50,0</i> | <i>54,5</i> | <i>50,0</i> | <i>60,0</i> |
| Costi variabili | 50.000 | 60.000 | 50.000 | 50.000 | 40.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>45,5</i> | <i>50,0</i> | <i>40,0</i> |
| ■ EUR/kg | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 40,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 50.000 | 60.000 | 60.000 | 50.000 | 60.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>54,5</i> | <i>50,0</i> | <i>60,0</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>-10,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,00 | 1,20 | 1,10 | 1,00 | 1,00 |

▼ Fig. 5-28 **Stima annuale fino a giugno**

| in mio. di EUR | | | | | | |
|----------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------|-------------|
| Mese | Fatturato | Costi fissi | MC | Break even point | Tasso MC | Risultato |
| Gen | 22,422 | 10,812 | 11,213 | 21,620 | 0,500 | 0,401 |
| Feb | 23,845 | 11,123 | 11,857 | 22,369 | 0,497 | 0,734 |
| Mar | 21,533 | 10,724 | 11,232 | 20,559 | 0,522 | 0,508 |
| Apr | 24,325 | 11,125 | 12,476 | 21,691 | 0,513 | 1,351 |
| Mag | 25,134 | 11,245 | 13,223 | 21,374 | 0,526 | 1,978 |
| Giu | 25,211 | 10,687 | 13,125 | 20,528 | 0,521 | 2,438 |
| Lug | 26,1 | 10,9 | 13,6 | 21,0 | 0,52 | 2,7 |
| Ago | 18,2 | 11,0 | 9,5 | 21,2 | 0,52 | -1,5 |
| Set | 24,8 | 11,1 | 12,9 | 21,3 | 0,52 | 1,8 |
| Ott | 23,9 | 11,0 | 12,2 | 21,6 | 0,51 | 1,2 |
| Nov | 24,3 | 11,4 | 12,4 | 22,4 | 0,51 | 1,0 |
| Dic | 16,5 | 11,3 | 8,4 | 22,2 | 0,51 | -2,9 |
| Totale | 276,3 | 132,4 | 142,1 | 257,5 | 0,51 | 9,6 |

grigio chiaro: stimato; grigio scuro: calcolato

▼ Fig. 5-29 **Stima annuale fino a settembre**

in mio. di EUR

| Mese | Fatturato | Costi fissi | MC | Break even point | Tasso MC | Risultato |
|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------|-------------|
| Gen | 22,422 | 10,812 | 11,213 | 21,620 | 0,500 | 0,401 |
| Feb | 23,845 | 11,123 | 11,857 | 22,369 | 0,497 | 0,734 |
| Mar | 21,533 | 10,724 | 11,232 | 20,559 | 0,522 | 0,508 |
| Apr | 24,325 | 11,125 | 12,476 | 21,691 | 0,513 | 1,351 |
| Mag | 25,134 | 11,245 | 13,223 | 21,374 | 0,526 | 1,978 |
| Giu | 25,211 | 10,687 | 13,125 | 20,528 | 0,521 | 2,438 |
| Lug | 26,438 | 11,243 | 13,819 | 21,510 | 0,523 | 2,576 |
| Ago | 17,997 | 11,544 | 9,378 | 22,154 | 0,521 | -2,166 |
| Set | 24,633 | 11,223 | 12,699 | 21,770 | 0,516 | 1,476 |
| Ott | 23,6 | 11,0 | 12,0 | 21,6 | 0,51 | 1,0 |
| Nov | 22,8 | 11,4 | 11,6 | 22,4 | 0,51 | 0,2 |
| Dic | 15,9 | 11,2 | 8,1 | 22,0 | 0,51 | -3,1 |
| Totale | 273,8 | 133,3 | 140,8 | 259,3 | 0,51 | 7,5 |

grigio chiaro: stimato; grigio scuro: calcolato

▼ Fig. 5-30 **Stima sulla base dei dati annuali continuativi**

in mio. di EUR

| Mese | Fatturato | Break even point | Tasso MC | Risultato | Tendenza |
|--------------------|------------|------------------|-------------|--------------|-------------|
| Gen–Dic (chiusura) | 276 | 255 | 0,52 | 10,92 | |
| Feb–Gen | 274 | 256 | 0,52 | 9,36 | in calo |
| Mar–Feb | 273 | 257 | 0,52 | 8,32 | in calo |
| Apr–Mar | 272 | 258 | 0,52 | 7,28 | in calo |
| Mag–Apr | 269 | 258 | 0,51 | 5,61 | in calo |
| Giu–Mag | 265 | 258 | 0,51 | 3,57 | in calo |
| Lug–Giu | 264 | 259 | 0,51 | 2,55 | in calo |
| Ago–Lug | 262 | 260 | 0,52 | 1,04 | in calo |
| Set–Ago | 264 | 261 | 0,52 | 1,56 | in crescita |
| Ott–Set | 267 | 260 | 0,52 | 3,64 | in crescita |
| Nov–Ott | 268 | 261 | 0,51 | 3,57 | in crescita |
| Dic–Nov | 272 | 260 | 0,51 | 6,12 | in crescita |
| Gen–Dic | 274 | 259 | 0,51 | 7,65 | in crescita |

▼ Fig. 5-31 **Calcolo del risultato programmato (dati caratteristici)**

| in 1.000 di EUR | | | | | | | |
|---|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Periodi | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Obiettivo |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | | | | | | 1.500 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | | | | | | 100,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | | | | | | 150.000 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 10.000 | | | | | | 37.500 |
| Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN) | 10,0 | | | | | | 25,0 |
| Break even point (Fatturato) | 83.333 | | | | | | 92.308 |
| Break-even (Quantità) | 833 | | | | | | 923 |
| Costi fissi (fino a RE) | 50.000 | | | | | | 60.000 |
| ■ in % della CAN | 50,0 | | | | | | 40,0 |
| Costi variabili | 40.000 | | | | | | 52.500 |
| ■ in % della CAN | 40,0 | | | | | | 35,0 |
| ■ EUR/kg | 40,00 | | | | | | 35,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 60.000 | | | | | | 97.500 |
| ■ in % della CAN | 60,0 | | | | | | 65,0 |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 80.000 | | | | | | 80.000 |
| Rendimento del capitale (RE in % del CEN) | 12,5 | | | | | | 46,9 |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,25 | | | | | | 1,88 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|----------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|------------------|---|
| | Periodo 0 | Obiettivo | Periodo 0 | Obiettivo | |
| ■ Costi di spedizione | 2.000 | 3.000 | 2,0 | 2,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 9.000 | 12.000 | 9,0 | 8,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 31.000 | 33.000 | 31,0 | 22,0 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| ■ Costi overhead | 8.000 | 12.000 | 8,0 | 8,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 5-32 Calcolo del risultato programmato (Esempio)

| in 1.000 di EUR | | | | | | | Obiet- tivo |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Periodi | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 1.100 | 1.200 | 1.300 | 1.400 | 1.500 | 1.500 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 110.000 | 120.000 | 130.000 | 140.000 | 150.000 | 150.000 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 10.000 | 15.100 | 24.000 | 28.500 | 33.000 | 37.500 | 37.500 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>10,0</i> | <i>13,7</i> | <i>20,0</i> | <i>21,9</i> | <i>23,6</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 83.333 | 85.246 | 83.077 | 86.154 | 89.231 | 92.308 | 92.308 |
| Break even point (Quantità) | 833 | 852 | 831 | 862 | 892 | 923 | 923 |
| Costi fissi (fino a RE) | 50.000 | 52.000 | 54.000 | 56.000 | 58.000 | 60.000 | 60.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>47,3</i> | <i>45,0</i> | <i>43,1</i> | <i>41,4</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> |
| Costi variabili | 40.000 | 42.900 | 42.000 | 45.500 | 49.000 | 52.500 | 52.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>39,0</i> | <i>35,0</i> | <i>35,0</i> | <i>35,0</i> | <i>35,0</i> | <i>35,0</i> |
| ■ EUR/kg | 40,00 | 39,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 60.000 | 67.100 | 78.000 | 84.500 | 91.000 | 97.500 | 97.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>61,0</i> | <i>65,0</i> | <i>65,0</i> | <i>65,0</i> | <i>65,0</i> | <i>65,0</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>12,5</i> | <i>18,9</i> | <i>30,0</i> | <i>35,6</i> | <i>41,3</i> | <i>46,9</i> | <i>46,9</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,25 | 1,38 | 1,50 | 1,63 | 1,75 | 1,88 | 1,88 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 0 | Obiettivo | Periodo 0 | Obiettivo | |
| ■ Costi di spedizione | 2.000 | 3.000 | 2,0 | 2,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 9.000 | 12.000 | 9,0 | 8,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 31.000 | 33.000 | 31,0 | 22,0 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| ■ Costi overhead | 8.000 | 12.000 | 8,0 | 8,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 5-33 **Struttura obiettivo dei costi fissi (Esempio)**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | Prog 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.749 | 1.793 | 1.535 | 1.618 | 1.800 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 14,41 | 14,20 | 14,09 | 13,52 | 15,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 25.203 | 25.461 | 21.628 | 21.875 | 27.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 4.438 | 2.871 | 1.822 | 2.848 | 7.010 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>17,6</i> | <i>11,3</i> | <i>8,4</i> | <i>13,0</i> | <i>26,0</i> |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|--------|----------------|--------|---|
| | Periodo 4 | Prog 5 | Periodo 4 | Prog 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 509 | 540 | 2,3 | 2,0 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 2.852 | 3.250 | 13,0 | 12,0 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 5.861 | 5.400 | 26,8 | 20,0 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 9.222 | 9.190 | 42,2 | 34,0 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 5-34 **Operandi del calcolo del prezzo**

| Marca/Prodotto/Descrizione: | Prodotto | | Fonte dei dati |
|--|------------|-----------------|------------------------------------|
| | in UM/kg | in % del PVO | |
| Costi variabili | Eff | | |
| ■ Materie prime | Eff | | Ricetta (calcolo indicativo) |
| ■ Trasporto | Eff | | Contratto di spedizione |
| ■ Imballo | Eff | | Lista degli imballi |
| ■ Energia | Eff | | Calcolo indicativo |
| ■ Provvigioni | Eff | | Calcolo speciale |
| Margine di contribuzione obiettivo | | Nominale | |
| Costi fissi obiettivo | | Nominale | |
| ■ Spedizione | | Nominale | Calcolo del risultato programmato* |
| ■ Distribuzione | | Nominale | Calcolo del risultato programmato* |
| ■ Fabbricazione | | Nominale | Calcolo del risultato programmato* |
| Rendimento obiettivo (prefissato) | | Nominale | |
| Obiettivo del prezzo di vendita offerto (PVO) | ? | 100,00 | |

* a fronte di sfruttamento rappresentativamente normale

▼ Fig. 5-35 **Esempio di calcolo del prezzo**

| Marca/Prodotto/Descrizione: | Prodotto | | Fonte dei dati |
|--|--------------|---------------|------------------------------------|
| | in UM/kg | in % del PVO | |
| Costi variabili | 12,00 | 40,00 | 12,00 \cong 40% per un MC = 60% |
| ■ Materie prime | 9,85 | | Ricetta (calcolo indicativo) |
| ■ Trasporto | 0,30 | | Contratto di spedizione |
| ■ Imballo | 0,25 | | Lista degli imballi |
| ■ Energia | 1,10 | | Calcolo indicativo |
| ■ Provvigioni | 0,50 | | Calcolo speciale |
| Margine di contribuzione obiettivo | | 60,00 | |
| Costi fissi obiettivo | | 34,00 | |
| ■ Spedizione | | 2,00 | Calcolo del risultato programmato* |
| ■ Distribuzione | | 12,00 | Calcolo del risultato programmato* |
| ■ Fabbricazione | | 20,00 | Calcolo del risultato programmato* |
| Rendimento obiettivo (prefissato) | | 26,00 | |
| Obiettivo del prezzo di vendita offerto (PVO) | 30,00 | 100,00 | |

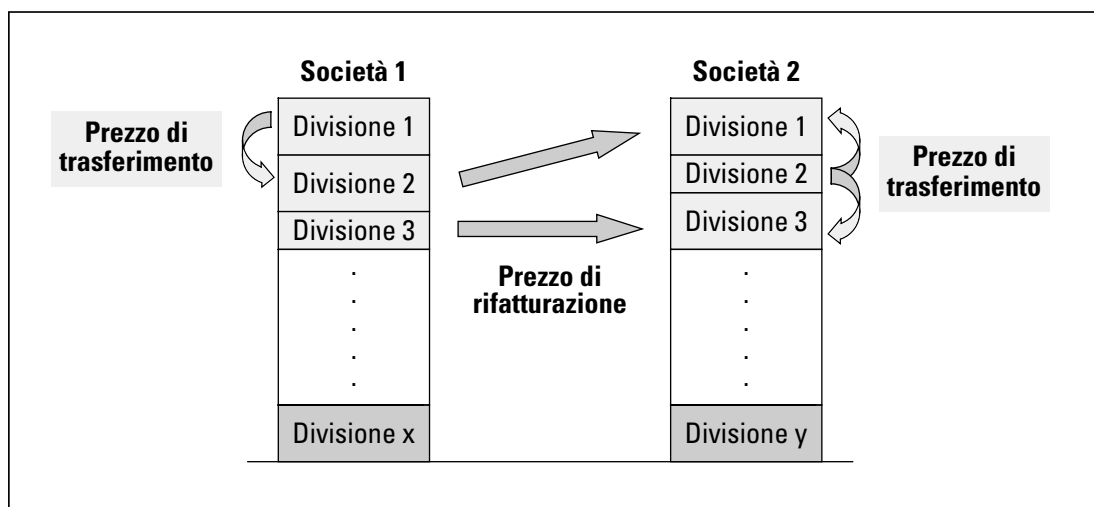
* a fronte di sfruttamento rappresentativamente normale

▼ Fig. 5-36 **Esempio di limite inferiore di prezzo in caso di capacità limitata: Situazione di partenza**

| | Quantità [UQ] | Prezzo/Quantità [EUR/UQ] | Costi variabili/ Quantità [EUR/UQ] | MC/Quantità [EUR/UQ] | MC [EUR] |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------|--|-------------------------|-------------|
| Prodotto A | 100 | 16,00 | 6,00 | 10,00 | 1.000 |
| Prodotto B | 200 | 16,00 | 7,00 | 9,00 | 1.800 |
| Prodotto C | 300 | 20,00 | 8,00 | 12,00 | 3.600 |
| Prodotto D | 400 | 15,00 | 5,00 | 10,00 | 4.000 |
| Ordine supplementare | 200 | Prezzo minimo? | 6,50 | | |

▼ Fig. 5-37 **Ranking dei prodotti e margine di contribuzione specifico per l'impatto**

| Ranking | Quantità [UQ] | MC/Quantità [EUR/UQ] | Capacità impegnata/ Quantità [ora/UQ] | MC/Unità di impatto [EUR/ora] |
|-----------------------------|------------------|-------------------------|---|-------------------------------------|
| | [1] | [2] | [3] | [4] = [2]/[3] |
| Prodotto B | 200 | 9 | 0,85 | 10,59 |
| Prodotto C | 300 | 12 | 1,3 | 9,23 |
| Prodotto A | 100 | 10 | 1,1 | 9,09 |
| Prodotto D | 400 | 10 | 1,2 | 8,33 |
| Ordine supplementare | 200 | | 0,9 | |

▼ Fig. 5-38 **Consociazione: Prezzo di trasferimento e di rifatturazione**▼ Fig. 5-39 **Tipi di consociazione****Livelli economici**■ **solo oltre il singolo profit center**

Es.: Il profit center A riceve in trasferimento una materia prima dal profit center B

Suddivisione del lavoro■ **interno al profit center e intersocietario**

Es.: Il profit center A vende all'estero il suo articolo, prodotto a livello nazionale, attraverso la società di distribuzione locale consociata

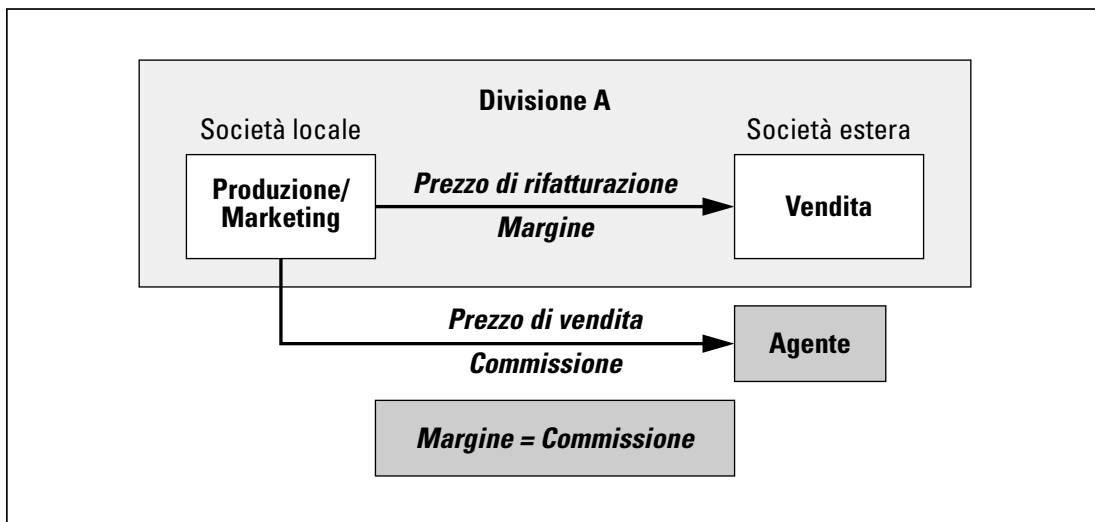
■ **oltre il singolo profit center e interno alla società**

Es.: Il profit center B produce nei suoi impianti un prodotto, che viene commercializzato nel profit center A

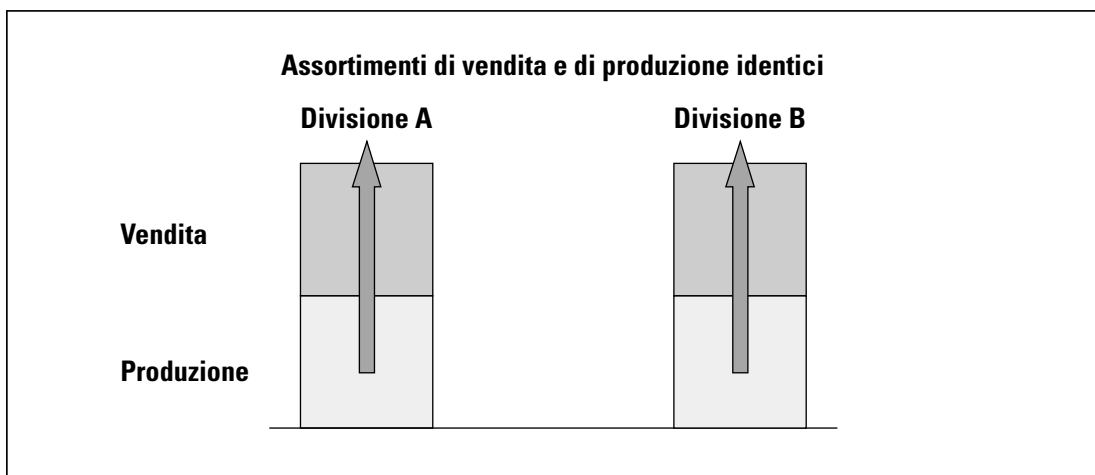
■ **oltre il singolo profit center e intersocietario**

Es.: La società 2 produce, in quanto licenziataria della società consorella 1

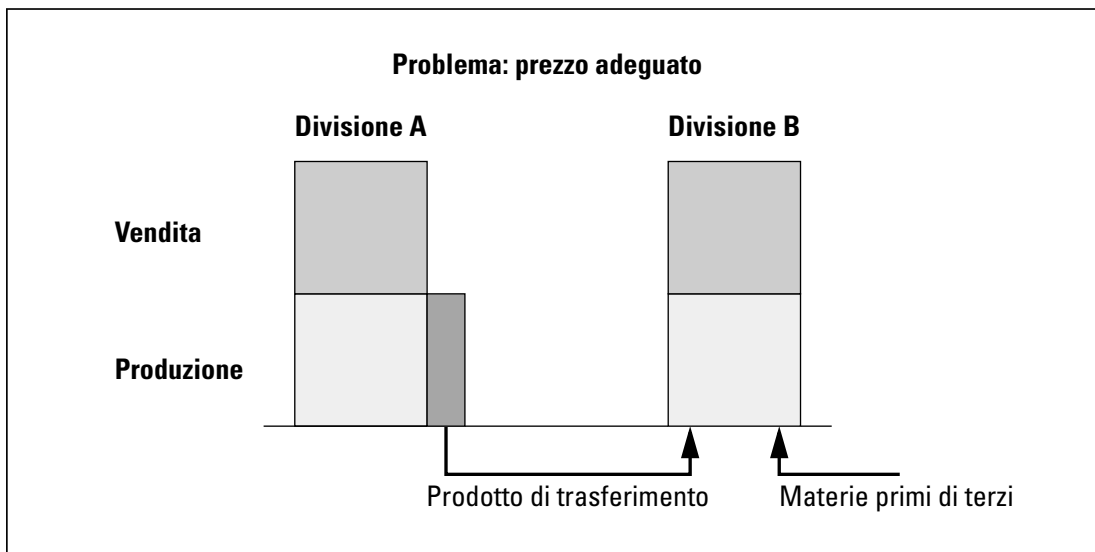
▼ Fig. 5-40 **Suddivisione del lavoro tra una società di produzione ed una di distribuzione**



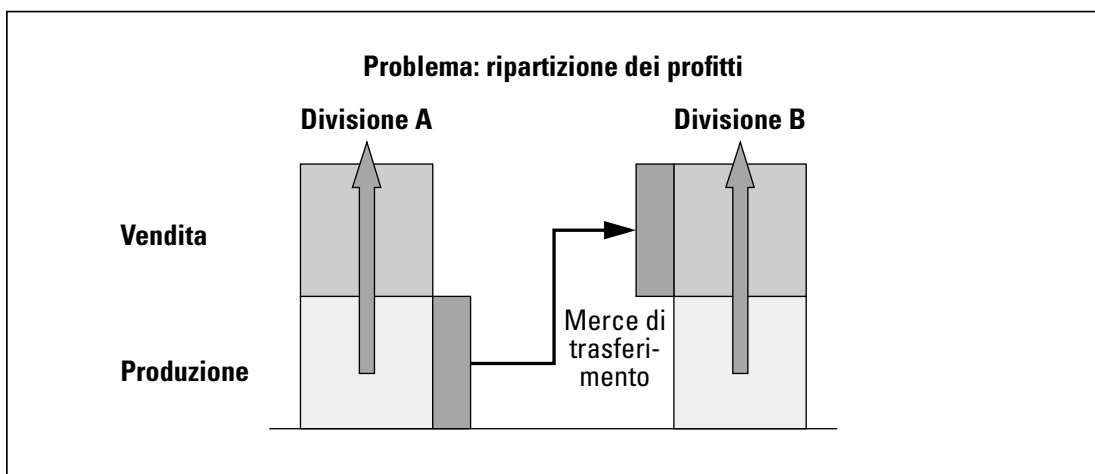
▼ Fig. 5-41 **Organizzazione priva di punti di interfacciamento tra settori**



▼ Fig. 5-42 **Punto di interfacciamento al livello economico**



▼ Fig. 5-43 **Punto di interfacciamento nella suddivisione del lavoro**

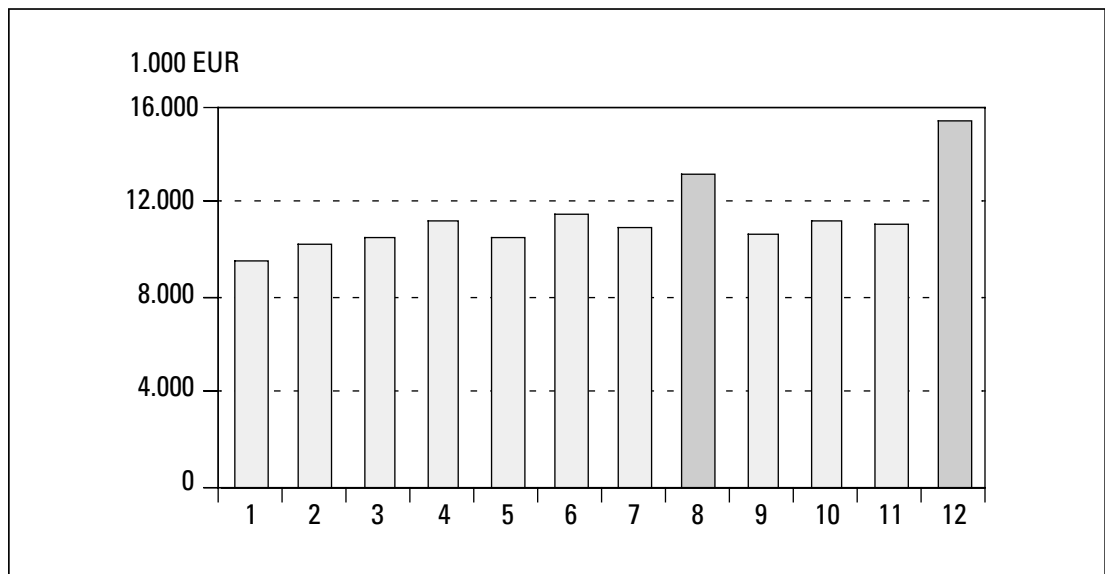


▼ Fig. 5-44 **Ripartizione dei profitti per merce di trasferimento**

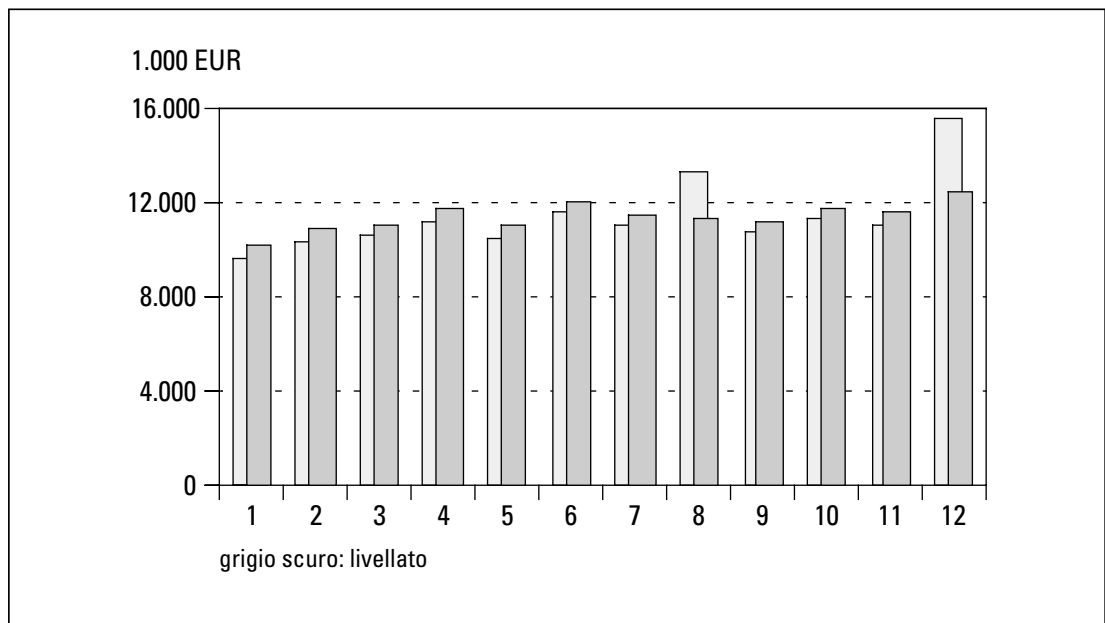
| Modello di calcolo 50:50 (Base Risultato d'esercizio) | | | |
|---|--------------|------------|-----------------|
| in mio. di EUR | A | B | consolidato A/B |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 75 * | 100 | 100 |
| (Costi di acquisto) | | └─▶ 75 * | * |
| Costi variabili | 40 | 5 | 45 |
| Margine di contribuzione | 35 | 20 | 55 |
| Costi fissi | 20 | 5 | 25 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 15 | 15 | 30 |
| Redditività della cifra d'affari (RE/CAN) | 20% | 15% | 30% |
| Attivo immobilizzato (AI) | 80 | | 80 |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 0,94 | | 1,25 |
| Rendimento del capitale (RE/AI) | 18,8% | | 37,5% |

* 75 mio. di EUR vengono meno con il consolidamento

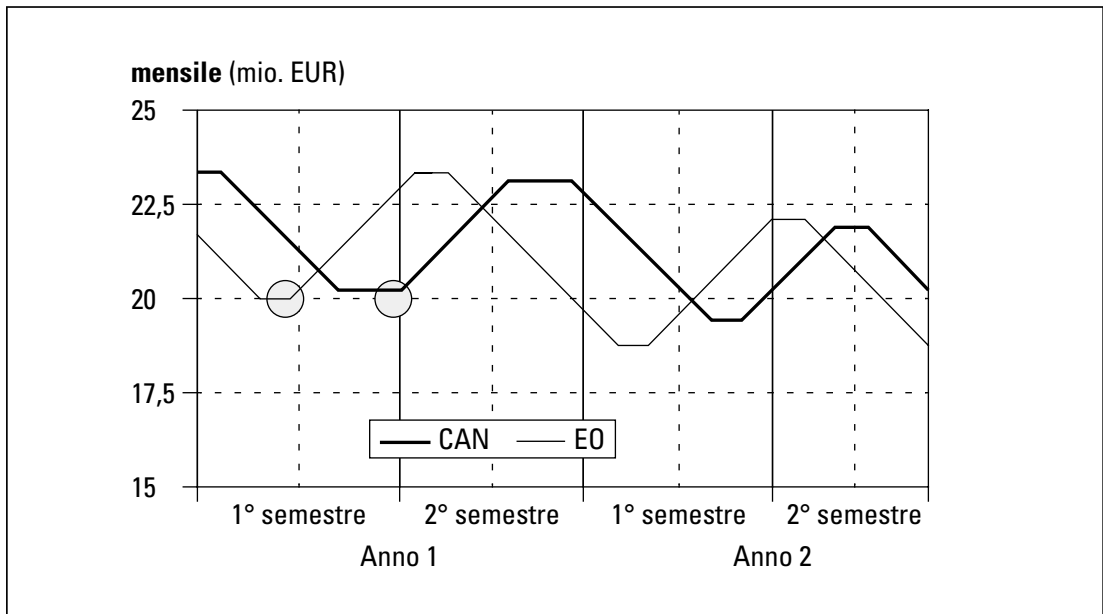
▼ Fig. 6-1 **Costi fissi – contabilizzati tel quel**



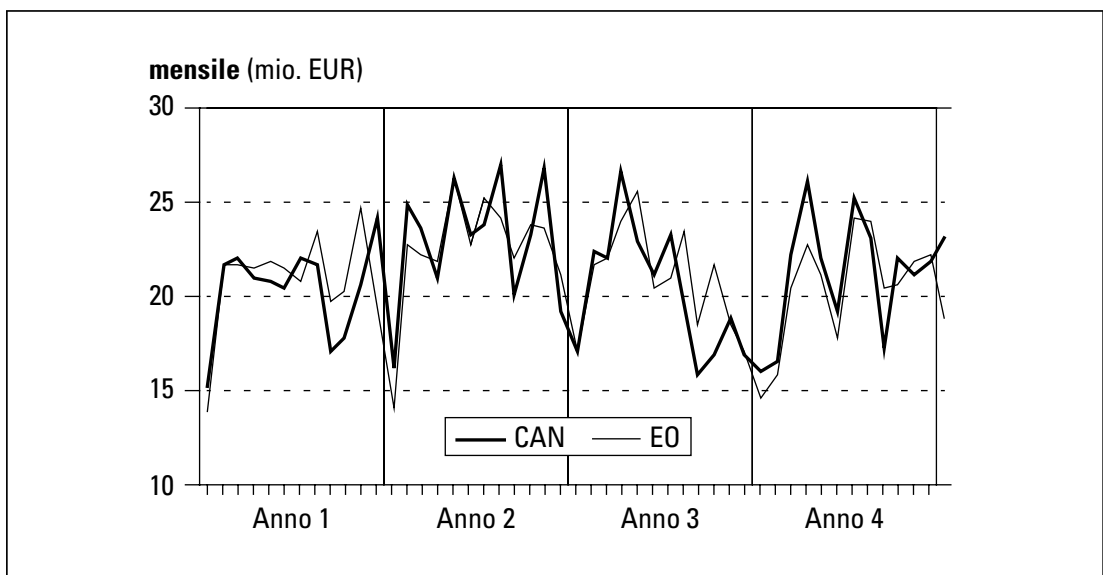
▼ Fig. 6-2 **Costi fissi livellati**



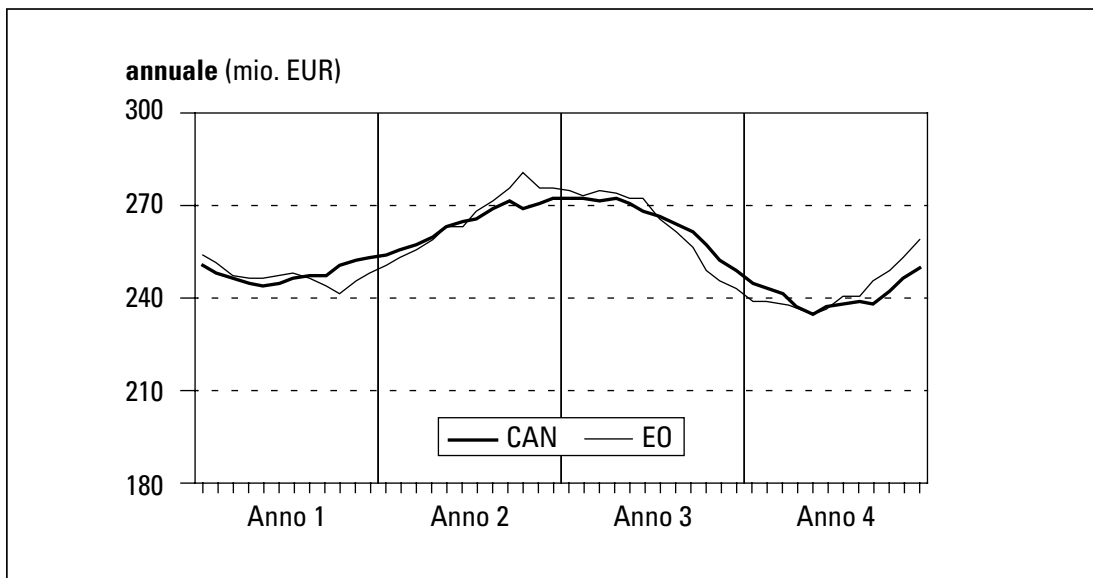
▼ Fig. 6-3 **Cifra d'affari netta (CAN) ed entrata ordini (EO); valori annuali continuativi**



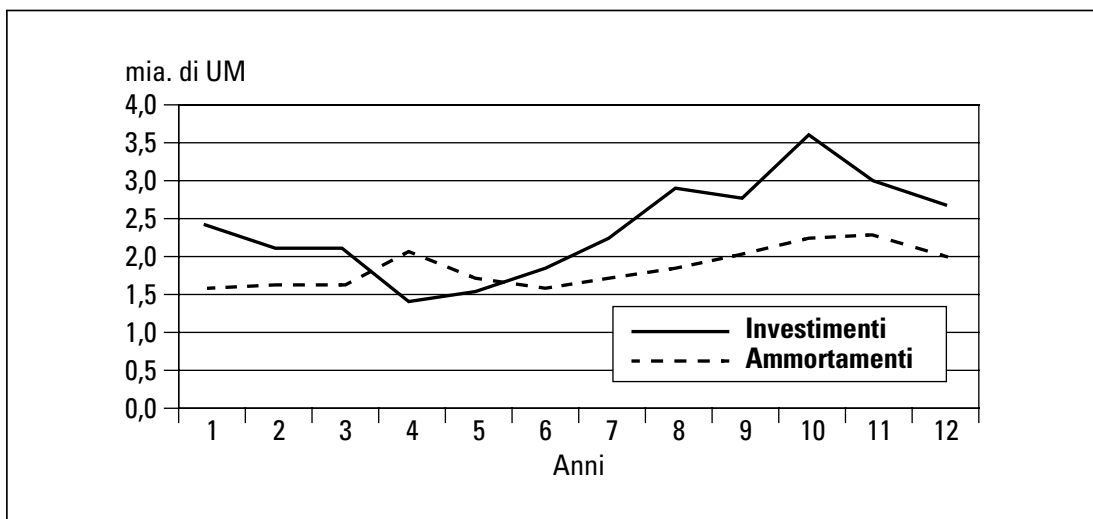
▼ Fig. 6-4 **Valori mensili riferiti a fatturato e entrata ordini**



▼ Fig. 6-5 **Valori annuali continuativi del fatturato e dell'entrata ordini**



▼ Fig. 6-6 **Andamento di investimenti e ammortamenti (gruppo aziendale modello)**



▼ Fig. 6-7 **Prezzi di rifatturazione conformi alla direttiva in materia nell'attività interna al gruppo aziendale**

| in mio. di UM | A | B | consolidato A/B |
|--|--------------|------------|-----------------|
| Fatturato (CAN) | 85 * | 100 | 100 |
| (Costi di acquisto) | └───▶ | 85 * | * |
| Costi variabili | 30 | 5 | 35 |
| Margine di contribuzione | 55 | 10 | 65 |
| Costi fissi | 30 | 7 | 37 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 25 | 3 | 28 |
| Redditività della cifra d'affari (RE/CAN) | 29,4% | 3% | 28% |
| Attivo immobilizzato (AI) | 80 | | 80 |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,06 | | 1,25 |
| Rendimento del capitale (RE/AI) | 31,3% | | 35% |

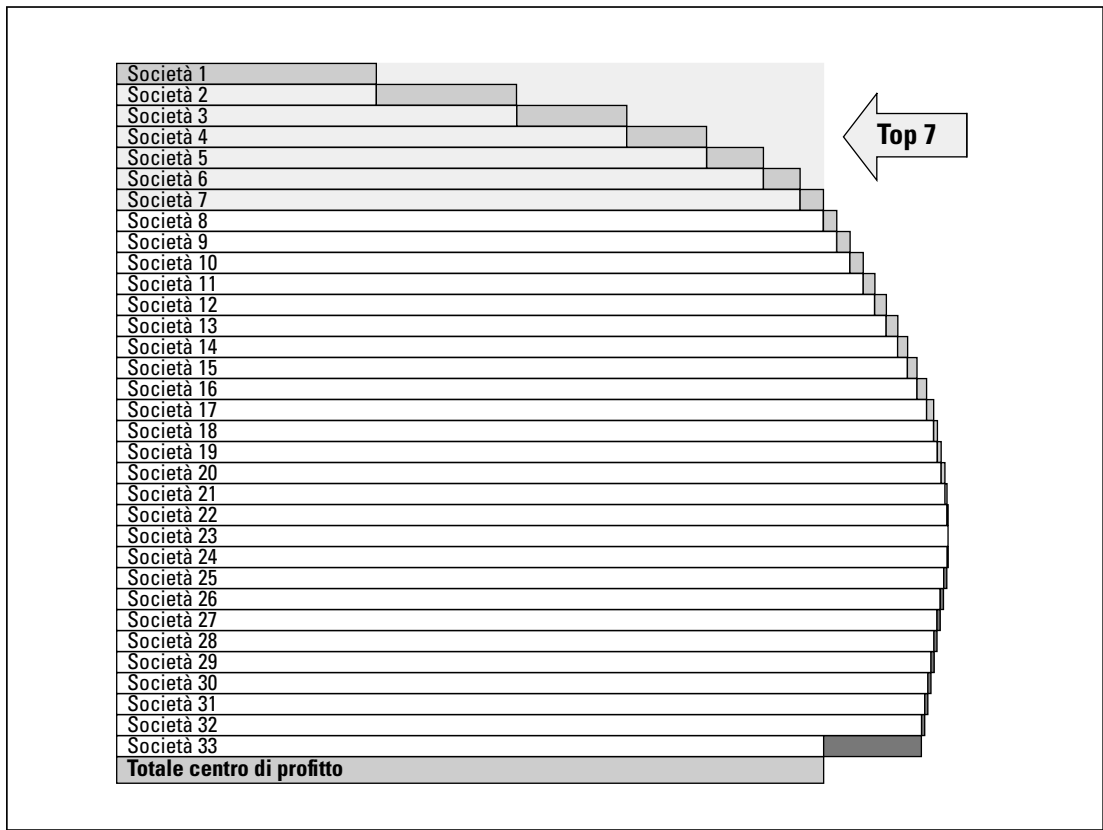
* 85 mio. di UM decadono con il consolidamento

▼ Fig. 6-8 **Attività interna al gruppo aziendale con prezzi di rifatturazione non conformi alla direttiva in materia**

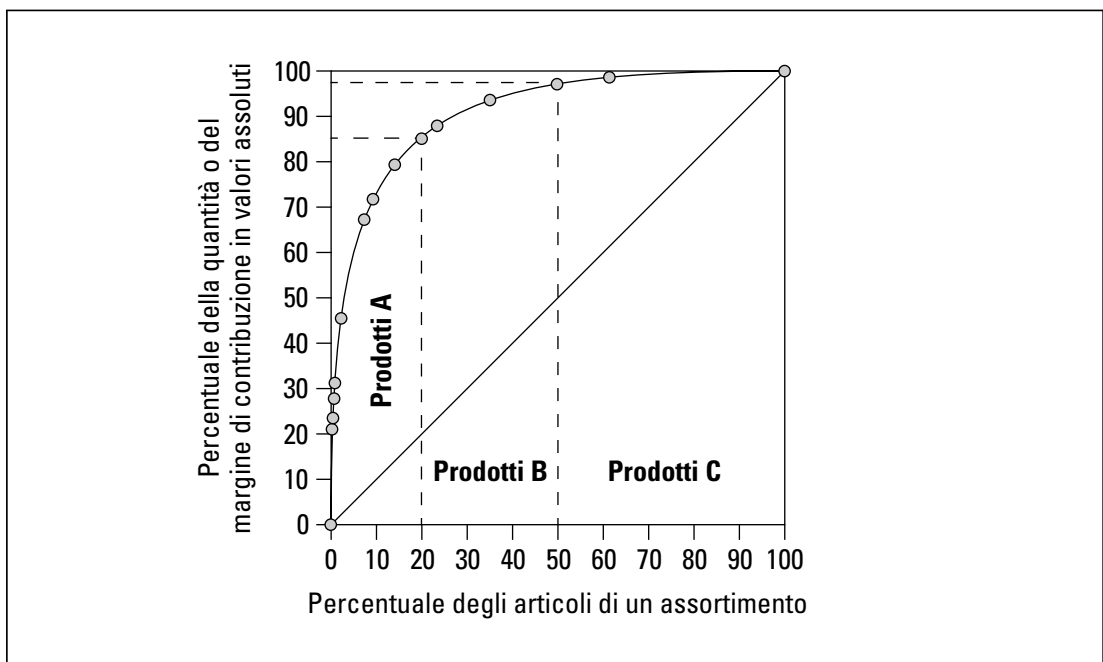
| in mio. di UM | A | B | consolidato A/B |
|--|-------------|------------|-----------------|
| Fatturato (CAN) | 65 * | 100 | 100 |
| (Costi di acquisto) | └───▶ | 65 * | * |
| Costi variabili | 30 | 5 | 35 |
| Margine di contribuzione | 35 | 30 | 65 |
| Costi fissi | 30 | 7 | 37 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 5 | 23 | 28 |
| Redditività della cifra d'affari (RE/CAN) | 7,7% | 23% | 28% |
| Attivo immobilizzato (AI) | 80 | | 80 |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 0,81 | | 1,25 |
| Rendimento del capitale (RE/AI) | 6,3% | | 35% |

* 65 mio. di UM decadono con il consolidamento

▼ Fig. 6-9 **Ranking dei risultati aziendali di un settore (Top 7)**



▼ Fig. 6-10 **Analisi ABC**



▼ Fig. 6-11 Esempio di analisi dell'assortimento: situazione iniziale

| Prodotto Numero | Quantità kg | Prezzo EUR/kg | Costi variabili EUR/kg | Margine di contribu- zione (MC) EUR | MC/kg EUR/kg | Tasso MC in % |
|--------------------|----------------|------------------|------------------------------|--|-----------------|------------------|
| 10001 | 100 | 15,50 | 6,10 | 940 | 9,40 | 60,6 |
| 10002 | 200 | 15,00 | 6,20 | 1.760 | 8,80 | 58,7 |
| 10003 | 300 | 14,90 | 5,90 | 2.700 | 9,00 | 60,4 |
| 10004 | 600 | 14,80 | 6,35 | 5.070 | 8,45 | 57,1 |
| 10005 | 900 | 14,70 | 5,75 | 8.055 | 8,95 | 60,9 |
| 10006 | 1.500 | 14,60 | 5,65 | 13.425 | 8,95 | 61,3 |
| 10007 | 2.000 | 14,00 | 5,70 | 16.600 | 8,30 | 59,3 |
| 10008 | 3.000 | 14,10 | 6,00 | 24.300 | 8,10 | 57,4 |
| 10009 | 3.500 | 14,40 | 5,20 | 32.200 | 9,20 | 63,9 |
| 10010 | 7.000 | 13,00 | 5,45 | 52.850 | 7,55 | 58,1 |
| 10011 | 100 | 18,15 | 7,25 | 1.090 | 10,90 | 60,1 |
| 10012 | 400 | 19,15 | 7,15 | 4.800 | 12,00 | 62,7 |
| 10013 | 500 | 18,05 | 6,95 | 5.550 | 11,10 | 61,5 |
| 10014 | 1.000 | 17,55 | 6,55 | 11.000 | 11,00 | 62,7 |
| 10015 | 1.500 | 17,25 | 6,15 | 16.650 | 11,10 | 64,3 |
| 10016 | 2.000 | 17,15 | 6,65 | 21.000 | 10,50 | 61,2 |
| 10017 | 4.000 | 17,05 | 6,85 | 40.800 | 10,20 | 59,8 |
| 10018 | 8.000 | 16,90 | 7,15 | 78.000 | 9,75 | 57,7 |
| 10019 | 10.000 | 16,60 | 7,25 | 93.500 | 9,35 | 56,3 |
| 10020 | 20.000 | 16,15 | 7,15 | 180.000 | 9,00 | 55,7 |
| 10021 | 100 | 21,15 | 8,15 | 1.300 | 13,00 | 61,5 |
| 10022 | 200 | 20,15 | 7,95 | 2.440 | 12,20 | 60,5 |
| 10023 | 400 | 19,15 | 8,65 | 4.200 | 10,50 | 54,8 |
| 10024 | 800 | 20,25 | 8,55 | 9.360 | 11,70 | 57,8 |
| 10025 | 1.600 | 20,35 | 9,05 | 18.080 | 11,30 | 55,5 |
| 10026 | 3.200 | 20,55 | 9,15 | 36.480 | 11,40 | 55,5 |
| 10027 | 6.500 | 20,05 | 8,25 | 76.700 | 11,80 | 58,9 |
| 10028 | 12.000 | 21,25 | 8,85 | 148.800 | 12,40 | 58,4 |
| 10029 | 20.000 | 20,85 | 8,15 | 254.000 | 12,70 | 60,9 |
| 10030 | 30.000 | 25,25 | 10,15 | 453.000 | 15,10 | 59,8 |
| 10031 | 450 | 25,15 | 9,95 | 6.840 | 15,20 | 60,4 |
| 10032 | 650 | 25,95 | 9,85 | 10.465 | 16,10 | 62,0 |
| 10033 | 850 | 24,65 | 10,05 | 12.410 | 14,60 | 59,2 |
| 10034 | 1.200 | 24,15 | 10,35 | 16.560 | 13,80 | 57,1 |
| 10035 | 1.400 | 24,05 | 10,05 | 19.600 | 14,00 | 58,2 |
| 10036 | 1.600 | 23,85 | 9,25 | 23.360 | 14,60 | 61,2 |
| 10037 | 2.000 | 22,15 | 9,15 | 26.000 | 13,00 | 58,7 |
| 10038 | 3.000 | 22,85 | 9,35 | 40.500 | 13,50 | 59,1 |
| 10039 | 6.000 | 23,15 | 9,15 | 84.000 | 14,00 | 60,5 |
| 10040 | 12.000 | 22,85 | 8,65 | 170.400 | 14,20 | 62,1 |
| 10041 | 200 | 27,05 | 11,15 | 3.180 | 15,90 | 58,8 |
| 10042 | 300 | 27,35 | 10,15 | 5.160 | 17,20 | 62,9 |
| 10043 | 350 | 28,05 | 10,35 | 6.195 | 17,70 | 63,1 |
| 10044 | 600 | 27,65 | 10,85 | 10.080 | 16,80 | 60,8 |
| 10045 | 650 | 26,95 | 11,15 | 10.270 | 15,80 | 58,6 |
| 10046 | 1.000 | 26,65 | 11,05 | 15.600 | 15,60 | 58,5 |
| 10047 | 2.000 | 25,95 | 11,65 | 28.600 | 14,30 | 55,1 |
| 10048 | 4.000 | 25,85 | 11,55 | 57.200 | 14,30 | 55,3 |
| 10049 | 8.000 | 25,95 | 10,95 | 120.000 | 15,00 | 57,8 |
| 10050 | 16.000 | 24,95 | 10,15 | 236.800 | 14,80 | 59,3 |
| Totale | | | | 2.517.870 | | |

▼ Fig. 6-12 Assortimento chiave (circa l'80% dei margini di contribuzione)

| Prodotto Numero | Quantità kg | Margine di contribuzione (MC) EUR | MC cumulato EUR | Quota MC in % | Tasso MC in % |
|----------------------------|----------------|--|-----------------------|------------------|------------------|
| 10030 | 30.000 | 453.000 | 453.000 | 18,0 | 59,8 |
| 10029 | 20.000 | 254.000 | 707.000 | 28,1 | 60,9 |
| 10050 | 16.000 | 236.800 | 943.800 | 37,5 | 59,3 |
| 10020 | 20.000 | 180.000 | 1.123.800 | 44,6 | 55,7 |
| 10040 | 12.000 | 170.400 | 1.294.200 | 51,4 | 62,1 |
| 10028 | 12.000 | 148.800 | 1.443.000 | 57,3 | 58,4 |
| 10049 | 8.000 | 120.000 | 1.563.000 | 62,1 | 57,8 |
| 10019 | 10.000 | 93.500 | 1.656.500 | 65,8 | 56,3 |
| 10039 | 6.000 | 84.000 | 1.740.500 | 69,1 | 60,5 |
| 10018 | 8.000 | 78.000 | 1.818.500 | 72,2 | 57,7 |
| 10027 | 6.500 | 76.700 | 1.895.200 | 75,3 | 58,9 |
| 10048 | 4.000 | 57.200 | 1.952.400 | 77,5 | 55,3 |
| 10010 | 7.000 | 52.850 | 2.005.250 | 79,6 | 58,1 |
| 10017 | 4.000 | 40.800 | 2.046.050 | 81,3 | 59,8 |
| Assortimento chiave | | 2.046.050 | | | 81,3 |
| Totale | | | 2.517.870 | | |

▼ Fig. 6-13 Assortimento marginale (circa il 19% dei margini di contribuzione)

| Prodotto Numero | Quantità kg | Margine di contribuzione (MC) EUR | MC cumulato EUR | Quota MC in % | Tasso MC in % |
|-------------------------------|----------------|--|--------------------|------------------|------------------|
| 10038 | 3.000 | 40.500 | 40.500 | 1,6 | 59,1 |
| 10026 | 3.200 | 36.480 | 76.980 | 3,1 | 55,5 ← |
| 10009 | 3.500 | 32.200 | 109.180 | 4,3 | 63,9 |
| 10047 | 2.000 | 28.600 | 137.780 | 5,5 | 55,1 ← |
| 10037 | 2.000 | 26.000 | 163.780 | 6,5 | 58,7 |
| 10008 | 3.000 | 24.300 | 188.080 | 7,5 | 57,4 ← |
| 10036 | 1.600 | 23.360 | 211.440 | 8,4 | 61,2 |
| 10016 | 2.000 | 21.000 | 232.440 | 9,2 | 61,2 |
| 10035 | 1.400 | 19.600 | 252.040 | 10,0 | 58,2 |
| 10025 | 1.600 | 18.080 | 270.120 | 10,7 | 55,5 ← |
| 10015 | 1.500 | 16.650 | 286.770 | 11,4 | 64,3 |
| 10007 | 2.000 | 16.600 | 303.370 | 12,0 | 59,3 |
| 10034 | 1.200 | 16.560 | 319.930 | 12,7 | 57,1 ← |
| 10046 | 1.000 | 15.600 | 335.530 | 13,3 | 58,5 |
| 10006 | 1.500 | 13.425 | 348.955 | 13,9 | 61,3 |
| 10033 | 850 | 12.410 | 361.365 | 14,4 | 59,2 |
| 10014 | 1.000 | 11.000 | 372.365 | 14,8 | 62,7 |
| 10032 | 650 | 10.465 | 382.830 | 15,2 | 62,0 |
| 10045 | 650 | 10.270 | 393.100 | 15,6 | 58,6 |
| 10044 | 600 | 10.080 | 403.180 | 16,0 | 60,8 |
| 10024 | 800 | 9.360 | 412.540 | 16,4 | 57,8 ← |
| 10005 | 900 | 8.055 | 420.595 | 16,7 | 60,9 |
| 10031 | 450 | 6.840 | 427.435 | 17,0 | 60,4 |
| 10043 | 350 | 6.195 | 433.630 | 17,2 | 63,1 |
| 10013 | 500 | 5.550 | 439.180 | 17,4 | 61,5 |
| 10042 | 300 | 5.160 | 444.340 | 17,6 | 62,9 |
| 10004 | 600 | 5.070 | 449.410 | 17,8 | 57,1 ← |
| 10012 | 400 | 4.800 | 454.210 | 18,0 | 62,7 |
| 10023 | 400 | 4.200 | 458.410 | 18,2 | 54,8 ← |
| 10041 | 200 | 3.180 | 461.590 | 18,3 | 58,8 ← |
| 10003 | 300 | 2.700 | 464.290 | 18,4 | 60,4 |
| 10022 | 200 | 2.440 | 466.730 | 18,5 | 60,5 ← |
| 10002 | 200 | 1.760 | 468.490 | 18,6 | 58,7 ← |
| 10021 | 100 | 1.300 | 469.790 | 18,7 | 61,5 ← |
| 10011 | 100 | 1.090 | 470.880 | 18,7 | 60,1 ← |
| 10001 | 100 | 940 | 471.820 | 18,7 | 60,6 ← |
| Assortimento marginale | | 471.820 | | 18,7 | |
| Totale | | | 2.517.870 | | |

▼ Fig. 6-14 **Categoria C (prodotti candidati all'eliminazione)**

| Prodotto Numero | Quantità kg | Margine di contribuzione (MC) EUR | MC cumulato EUR | Quota MC in % | Tasso MC in % | |
|--------------------|----------------|--|-----------------------|------------------|------------------|---|
| 10026 | 3.200 | 36.480 | 36.480 | 1,4 | 55,5 | ← |
| 10047 | 2.000 | 28.600 | 65.080 | 2,6 | 55,1 | ← |
| 10008 | 3.000 | 24.300 | 89.380 | 3,5 | 57,4 | ← |
| 10025 | 1.600 | 18.080 | 107.460 | 4,3 | 55,5 | ← |
| 10034 | 1.200 | 16.560 | 124.020 | 4,9 | 57,1 | ← |
| 10024 | 800 | 9.360 | 133.380 | 5,3 | 57,8 | ← |
| 10004 | 600 | 5.070 | 138.450 | 5,5 | 57,1 | ← |
| 10023 | 400 | 4.200 | 142.650 | 5,7 | 54,8 | ← |
| 10041 | 200 | 3.180 | 145.830 | 5,8 | 58,8 | ← |
| 10022 | 200 | 2.440 | 148.270 | 5,9 | 60,5 | ← |
| 10002 | 200 | 1.760 | 150.030 | 6,0 | 58,7 | ← |
| 10021 | 100 | 1.300 | 151.330 | 6,0 | 61,5 | ← |
| 10011 | 100 | 1.090 | 152.420 | 6,1 | 60,1 | ← |
| 10001 | 100 | 940 | 153.360 | 6,1 | 60,6 | ← |
| Categoria C | | 153.360 | | 6,1 | | |
| Totale | | | 2.517.870 | | | |

▼ Fig. 6-15 **Collegamento tra dati storici e futuri (programmazione originaria)**

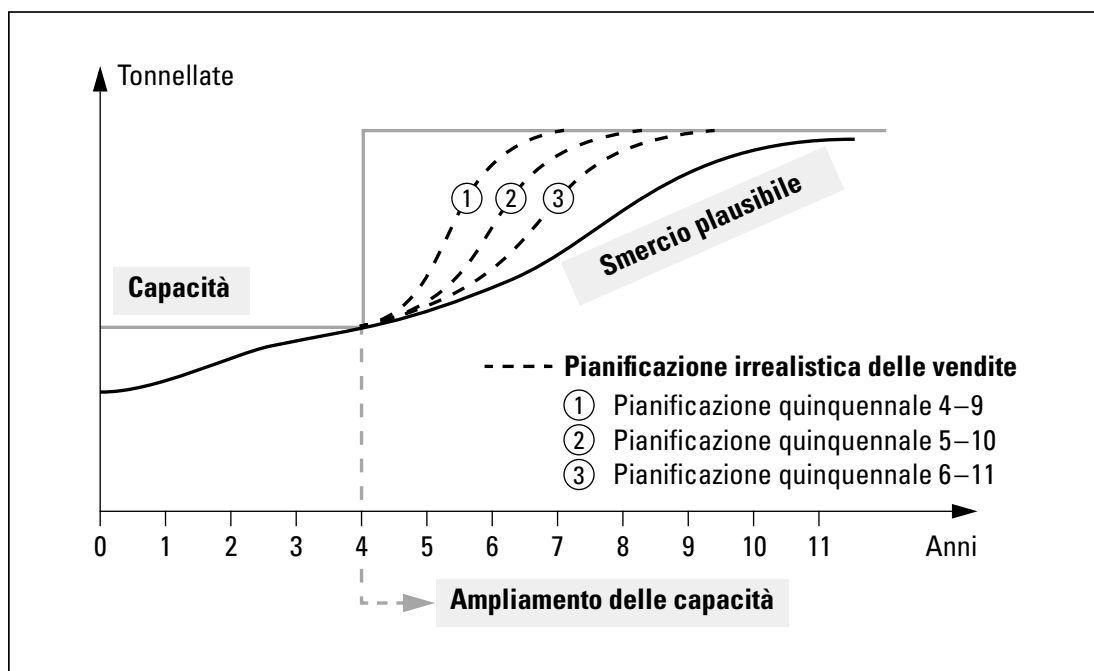
| in 1.000 di EUR | Eff -4 | Eff -3 | Eff -2 | Eff -1 | Eff | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.772 | 1.772 | 1.948 | 2.248 | 1.736 | 1.900 | 2.090 | 2.300 | 2.530 | 2.780 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 7,19 | 7,03 | 6,99 | 6,90 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 12.741 | 12.457 | 13.617 | 15.511 | 11.631 | 12.730 | 14.003 | 15.410 | 16.951 | 18.626 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 2.315 | 2.099 | 2.507 | 2.805 | 342 | 2.918 | 3.571 | 4.298 | 5.099 | 5.974 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>18,2</i> | <i>16,9</i> | <i>18,4</i> | <i>18,1</i> | <i>2,9</i> | <i>22,9</i> | <i>25,5</i> | <i>27,9</i> | <i>30,1</i> | <i>32,1</i> |
| Break even point (Fatturato) | 8.640 | 8.721 | 9.169 | 10.350 | 10.962 | 7.446 | 7.537 | 7.627 | 7.718 | 7.808 |
| Break even point (Quantità) | 1.202 | 1.241 | 1.312 | 1.500 | 1.636 | 1.111 | 1.125 | 1.138 | 1.152 | 1.165 |
| Costi fissi | 4.879 | 4.900 | 5.168 | 5.625 | 5.612 | 4.112 | 4.162 | 4.212 | 4.262 | 4.312 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>38,3</i> | <i>39,3</i> | <i>38,0</i> | <i>36,3</i> | <i>48,2</i> | <i>32,3</i> | <i>29,7</i> | <i>27,3</i> | <i>25,1</i> | <i>23,2</i> |
| Costi variabili | 5.546 | 5.458 | 5.941 | 7.081 | 5.677 | 5.700 | 6.270 | 6.900 | 7.590 | 8.340 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>43,5</i> | <i>43,8</i> | <i>43,6</i> | <i>45,7</i> | <i>48,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> |
| ■ EUR/kg | 3,13 | 3,08 | 3,05 | 3,15 | 3,27 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Margine di contribuzione (MC) | 7.194 | 6.999 | 7.675 | 8.430 | 5.954 | 7.030 | 7.733 | 8.510 | 9.361 | 10.286 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>56,5</i> | <i>56,2</i> | <i>56,4</i> | <i>54,3</i> | <i>51,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 11.224 | 11.962 | 12.931 | 13.766 | 11.699 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>20,6</i> | <i>17,6</i> | <i>19,4</i> | <i>20,4</i> | <i>2,9</i> | <i>18,2</i> | <i>22,3</i> | <i>26,9</i> | <i>31,9</i> | <i>37,3</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,14 | 1,04 | 1,05 | 1,13 | 0,99 | 0,80 | 0,88 | 0,96 | 1,06 | 1,16 |

▼ Fig. 6-16 Collegamento tra dati storici e futuri (programmazione rielaborata)

| in 1.000 di EUR | Eff -4 | Eff -3 | Eff -2 | Eff -1 | Eff | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.772 | 1.772 | 1.948 | 2.248 | 1.736 | 1.900 | 2.090 | 2.300 | 2.530 | 2.780 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 7,19 | 7,03 | 6,99 | 6,90 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 12.741 | 12.457 | 13.617 | 15.511 | 11.631 | 12.730 | 14.003 | 15.410 | 16.951 | 18.626 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 2.315 | 2.099 | 2.507 | 2.805 | 342 | 1.918 | 2.571 | 3.298 | 4.099 | 4.974 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>18,2</i> | <i>16,9</i> | <i>18,4</i> | <i>18,1</i> | <i>2,9</i> | <i>15,1</i> | <i>18,4</i> | <i>21,4</i> | <i>24,2</i> | <i>26,7</i> |
| Break even point (Fatturato) | 8.640 | 8.721 | 9.169 | 10.350 | 10.962 | 9.257 | 9.347 | 9.438 | 9.528 | 9.619 |
| Break even point (Quantità) | 1.202 | 1.241 | 1.312 | 1.500 | 1.636 | 1.382 | 1.395 | 1.409 | 1.422 | 1.436 |
| Costi fissi | 4.879 | 4.900 | 5.168 | 5.625 | 5.612 | 5.112 | 5.162 | 5.212 | 5.262 | 5.312 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>38,3</i> | <i>39,3</i> | <i>38,0</i> | <i>36,3</i> | <i>48,2</i> | <i>40,2</i> | <i>36,9</i> | <i>33,8</i> | <i>31,0</i> | <i>28,5</i> |
| Costi variabili | 5.546 | 5.458 | 5.941 | 7.081 | 5.677 | 5.700 | 6.270 | 6.900 | 7.590 | 8.340 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>43,5</i> | <i>43,8</i> | <i>43,6</i> | <i>45,7</i> | <i>48,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> |
| ■ EUR/kg | 3,13 | 3,08 | 3,05 | 3,15 | 3,27 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Margine di contribuzione (MC) | 7.194 | 6.999 | 7.675 | 8.430 | 5.954 | 7.030 | 7.733 | 8.510 | 9.361 | 10.286 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>56,5</i> | <i>56,2</i> | <i>56,4</i> | <i>54,3</i> | <i>51,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 11.224 | 11.962 | 12.931 | 13.766 | 11.699 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>20,6</i> | <i>17,6</i> | <i>19,4</i> | <i>20,4</i> | <i>2,9</i> | <i>12,0</i> | <i>16,1</i> | <i>20,6</i> | <i>25,6</i> | <i>31,1</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,14 | 1,04 | 1,05 | 1,13 | 0,99 | 0,80 | 0,88 | 0,96 | 1,06 | 1,16 |

▼ Fig. 6-17 Plausibilità dei costi variabili

| in 1.000 di EUR | Eff -4 | Eff -3 | Eff -2 | Eff -1 | Eff | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.772 | 1.772 | 1.948 | 2.248 | 1.736 | 1.900 | 2.090 | 2.300 | 2.530 | 2.780 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 7,19 | 7,03 | 6,99 | 6,90 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 12.741 | 12.457 | 13.617 | 15.511 | 11.631 | 12.730 | 14.003 | 15.410 | 16.951 | 18.626 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 2.315 | 2.099 | 2.507 | 2.805 | 342 | 3.818 | 4.661 | 5.598 | 6.629 | 7.754 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>18,2</i> | <i>16,9</i> | <i>18,4</i> | <i>18,1</i> | <i>2,9</i> | <i>30,0</i> | <i>33,3</i> | <i>36,3</i> | <i>39,1</i> | <i>41,6</i> |
| Break even point (Fatturato) | 8.640 | 8.721 | 9.169 | 10.350 | 10.962 | 7.287 | 7.359 | 7.430 | 7.501 | 7.572 |
| Break even point (Quantità) | 1.202 | 1.241 | 1.312 | 1.500 | 1.636 | 1.088 | 1.098 | 1.109 | 1.120 | 1.130 |
| Costi fissi | 4.879 | 4.900 | 5.168 | 5.625 | 5.612 | 5.112 | 5.162 | 5.212 | 5.262 | 5.312 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>38,3</i> | <i>39,3</i> | <i>38,0</i> | <i>36,3</i> | <i>48,2</i> | <i>40,2</i> | <i>36,9</i> | <i>33,8</i> | <i>31,0</i> | <i>28,5</i> |
| Costi variabili | 5.546 | 5.458 | 5.941 | 7.081 | 5.677 | 3.800 | 4.180 | 4.600 | 5.060 | 5.560 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>43,5</i> | <i>43,8</i> | <i>43,6</i> | <i>45,7</i> | <i>48,8</i> | <i>29,9</i> | <i>29,9</i> | <i>29,9</i> | <i>29,9</i> | <i>29,9</i> |
| ■ EUR/kg | 3,13 | 3,08 | 3,05 | 3,15 | 3,27 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Margine di contribuzione (MC) | 7.194 | 6.999 | 7.675 | 8.430 | 5.954 | 8.930 | 9.823 | 10.810 | 11.891 | 13.066 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>56,5</i> | <i>56,2</i> | <i>56,4</i> | <i>54,3</i> | <i>51,2</i> | <i>70,1</i> | <i>70,1</i> | <i>70,1</i> | <i>70,1</i> | <i>70,1</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 11.224 | 11.962 | 12.931 | 13.766 | 11.699 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>20,6</i> | <i>17,6</i> | <i>19,4</i> | <i>20,4</i> | <i>2,9</i> | <i>23,9</i> | <i>29,1</i> | <i>35,0</i> | <i>41,4</i> | <i>48,5</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,14 | 1,04 | 1,05 | 1,13 | 0,99 | 0,80 | 0,88 | 0,96 | 1,06 | 1,16 |

▼ Fig. 6-18 **Effetto hockey stick (andamento delle capacità e delle vendite)**▼ Fig. 6-19 **Linea di prodotti con rotazione del capitale da 1 a 1,25**

| in 1.000 di EUR | Eff -4 | Eff -3 | Eff -2 | Eff -1 | Eff |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Quantità in tonnellate | 800 | 850 | 900 | 950 | 1.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 8.000 | 8.500 | 9.000 | 9.500 | 10.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 1.600 | 1.850 | 2.100 | 2.350 | 2.600 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>20,0</i> | <i>21,8</i> | <i>23,3</i> | <i>24,7</i> | <i>26,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 5.714 | 5.857 | 6.000 | 6.143 | 6.286 |
| Break even point (Quantità) | 571 | 586 | 600 | 614 | 629 |
| Costi fissi 1 | 4.000 | 4.100 | 4.200 | 4.300 | 4.400 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>48,2</i> | <i>46,7</i> | <i>45,3</i> | <i>44,0</i> |
| Costi variabili | 2.400 | 2.550 | 2.700 | 2.850 | 3.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>30,0</i> | <i>30,0</i> | <i>30,0</i> | <i>30,0</i> | <i>30,0</i> |
| ■ EUR/kg | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 5.600 | 5.950 | 6.300 | 6.650 | 7.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>70,0</i> | <i>70,0</i> | <i>70,0</i> | <i>70,0</i> | <i>70,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>20,0</i> | <i>23,1</i> | <i>26,3</i> | <i>29,4</i> | <i>32,5</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,00 | 1,06 | 1,13 | 1,19 | 1,25 |

▼ Fig. 6-20 **L'attivo immobilizzato adeguato**

| in 1.000 di EUR | Variante 1 | Variante 2 | Variante 3 | Variante 4 | Variante 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Quantità in tonnellate | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 12,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>33,3</i> | <i>33,3</i> | <i>33,3</i> | <i>33,3</i> | <i>33,3</i> |
| Break even point (Fatturato) | 3.333 | 3.333 | 3.333 | 3.333 | 3.333 |
| Break even point (Quantità) | 278 | 278 | 278 | 278 | 278 |
| Costi fissi 1 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>41,7</i> | <i>41,7</i> | <i>41,7</i> | <i>41,7</i> | <i>41,7</i> |
| Costi variabili | 1.500 | 1.500 | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> |
| ■ EUR/kg | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Margine di contribuzione (MC1) | 4.500 | 4.500 | 4.500 | 4.500 | 4.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 4.800 | 4.500 | 4.000 | 3.000 | 2.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>41,7</i> | <i>44,4</i> | <i>50,0</i> | <i>66,7</i> | <i>100,0</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,25 | 1,33 | 1,50 | 2,00 | 3,00 |

▼ Fig. 6-21 **Struttura di costi e ricavi della linea di prodotti**

| in 1.000 di EUR | Eff -4 | Eff -3 | Eff -2 | Eff -1 | Eff |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Quantità in tonnellate | 800 | 850 | 900 | 950 | 1.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 8.000 | 8.500 | 9.000 | 9.500 | 10.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 800 | 1.100 | 1.400 | 1.700 | 2.000 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>10,0</i> | <i>12,9</i> | <i>15,6</i> | <i>17,9</i> | <i>20,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 |
| Break even point (Quantità) | 667 | 667 | 667 | 667 | 667 |
| Costi fissi 1 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>47,1</i> | <i>44,4</i> | <i>42,1</i> | <i>40,0</i> |
| Costi variabili | 3.200 | 3.400 | 3.600 | 3.800 | 4.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> |
| ■ EUR/kg | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 4.800 | 5.100 | 5.400 | 5.700 | 6.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>10,0</i> | <i>13,8</i> | <i>17,5</i> | <i>21,3</i> | <i>25,0</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,00 | 1,06 | 1,13 | 1,19 | 1,25 |

| Struttura costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|--------------------------|-----------------|-------|----------------|------|---|
| | Eff -1 | Eff | Eff -1 | Eff | |
| ■ Costi di spedizione | 200 | 200 | 2,1 | 2,0 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 900 | 900 | 9,5 | 9,0 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 2.900 | 2.900 | 30,5 | 29,0 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 4.000 | 4.000 | 42,1 | 40,0 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 6-22 Programmazione top down dei costi fissi 1

| in 1.000 di EUR | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 1.250 | 1.500 | 1.750 | 2.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 10.000 | 12.500 | 15.000 | 17.500 | 20.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 2.000 | 3.000 | 4.000 | 4.800 | 5.800 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>20,0</i> | <i>24,0</i> | <i>26,7</i> | <i>27,4</i> | <i>29,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 6.667 | 7.500 | 8.333 | 9.500 | 10.333 |
| Break even point (Quantità) | 667 | 750 | 833 | 950 | 1.033 |
| Costi fissi 1 | 4.000 | 4.500 | 5.000 | 5.700 | 6.200 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>36,0</i> | <i>33,3</i> | <i>32,6</i> | <i>31,0</i> |
| Costi variabili | 4.000 | 5.000 | 6.000 | 7.000 | 8.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> |
| ■ EUR/kg | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 6.000 | 7.500 | 9.000 | 10.500 | 12.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 8.000 | 9.000 | 10.000 | 11.000 | 12.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>25,0</i> | <i>33,3</i> | <i>40,0</i> | <i>43,6</i> | <i>48,3</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,25 | 1,39 | 1,50 | 1,59 | 1,67 |

| Struttura costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|--------------------------|-----------------|--------|----------------|--------|---|
| | Prog 4 | Prog 5 | Prog 4 | Prog 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 370 | 400 | 2,1 | 2,0 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 1.600 | 1.800 | 9,1 | 9,0 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 3.730 | 4.000 | 21,3 | 20,0 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 5.700 | 6.200 | 32,6 | 31,0 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 6-23 **Sensibilità del rendimento del capitale**

| in 1.000 di EUR | Eff | Quantità | Prezzo | Costi fissi | Costi variabili | Capitale |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 900 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,0 | 100,0 | 90,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 90.000 | 90.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 10.000 | 4.000 | 0 | 5.000 | 6.000 | 10.000 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>10,0</i> | <i>4,4</i> | <i>0,0</i> | <i>5,0</i> | <i>6,0</i> | <i>10,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 83.333 | 83.333 | 90.000 | 91.667 | 89.286 | 83.333 |
| Break even point (Quantità) | 833 | 833 | 1.000 | 917 | 893 | 833 |
| Costi fissi (sino al RE) | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 55.000 | 50.000 | 50.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>55,6</i> | <i>55,6</i> | <i>55,0</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> |
| Costi variabili | 40.000 | 36.000 | 40.000 | 40.000 | 44.000 | 40.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>40,0</i> | <i>44,4</i> | <i>40,0</i> | <i>44,0</i> | <i>40,0</i> |
| ■ EUR/kg | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 44,00 | 40,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 60.000 | 54.000 | 50.000 | 60.000 | 56.000 | 60.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>60,0</i> | <i>55,6</i> | <i>60,0</i> | <i>56,0</i> | <i>60,0</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 88.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>12,5</i> | <i>5,0</i> | <i>0,0</i> | <i>6,3</i> | <i>7,5</i> | <i>11,4</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,25 | 1,13 | 1,13 | 1,25 | 1,25 | 1,14 |

| | Caso 1 | Caso 2 |
|------------------------------|-----------------|-----------------|
| Fatturato periodo precedente | 800 mio. di EUR | 800 mio. di EUR |
| Fatturato periodo attuale | 864 mio. di EUR | 864 mio. di EUR |
| Variazione | +8% | +8% |

| | Caso 1 | Caso 2 |
|--------------------------|-----------------|------------------|
| Utile periodo precedente | 100 mio. di EUR | 1,00 mio. di EUR |
| Utile periodo attuale | 116 mio. di EUR | 1,16 mio. di EUR |
| Variazione | +16% | +16% |

| Caso 1 (con tasso MC del 50%) | Periodo precedente | Periodo attuale |
|--------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| Fatturato | 800 mio. di EUR | 864 mio. di EUR |
| Margine di contribuzione | 400 mio. di EUR | 432 mio. di EUR |
| Costi fissi | 300 mio. di EUR | 316 mio. di EUR |
| Utile | 100 mio. di EUR | 116 mio. di EUR |
| Variazione margine di contribuzione | | + 32 mio. di EUR |
| Variazione costi fissi | | + 16 mio. di EUR |
| Variazione utile | | + 16 mio. di EUR |

| Caso 2 (con tasso MC del 50%) | Periodo precedente | Periodo attuale |
|--------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| Fatturato | 800 mio. di EUR | 864 mio. di EUR |
| Margine di contribuzione | 400 mio. di EUR | 432 mio. di EUR |
| Costi fissi | 399 mio. di EUR | 430,84 mio. di EUR |
| Utile | 1 mio. di EUR | 1,16 mio. di EUR |
| Variazione margine di contribuzione | | + 32 mio. di EUR |
| Variazione costi fissi | | + 31,84 mio. di EUR |
| Variazione utile | | + 0,16 mio. di EUR |

| Esempio (in UM) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Risultato periodo precedente | 102 | 8 | 3 | 1 | 0 | -100 |
| Risultato periodo attuale | 100 | 6 | 1 | -1 | -2 | -102 |
| Variazione in percentuale | -1,69 | -25 | -66,7 | -200 | -∞ | -2 |
| Variazione assoluta | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 |

▼ Fig. 6-24 **Variazioni importanti e variazioni assurde**

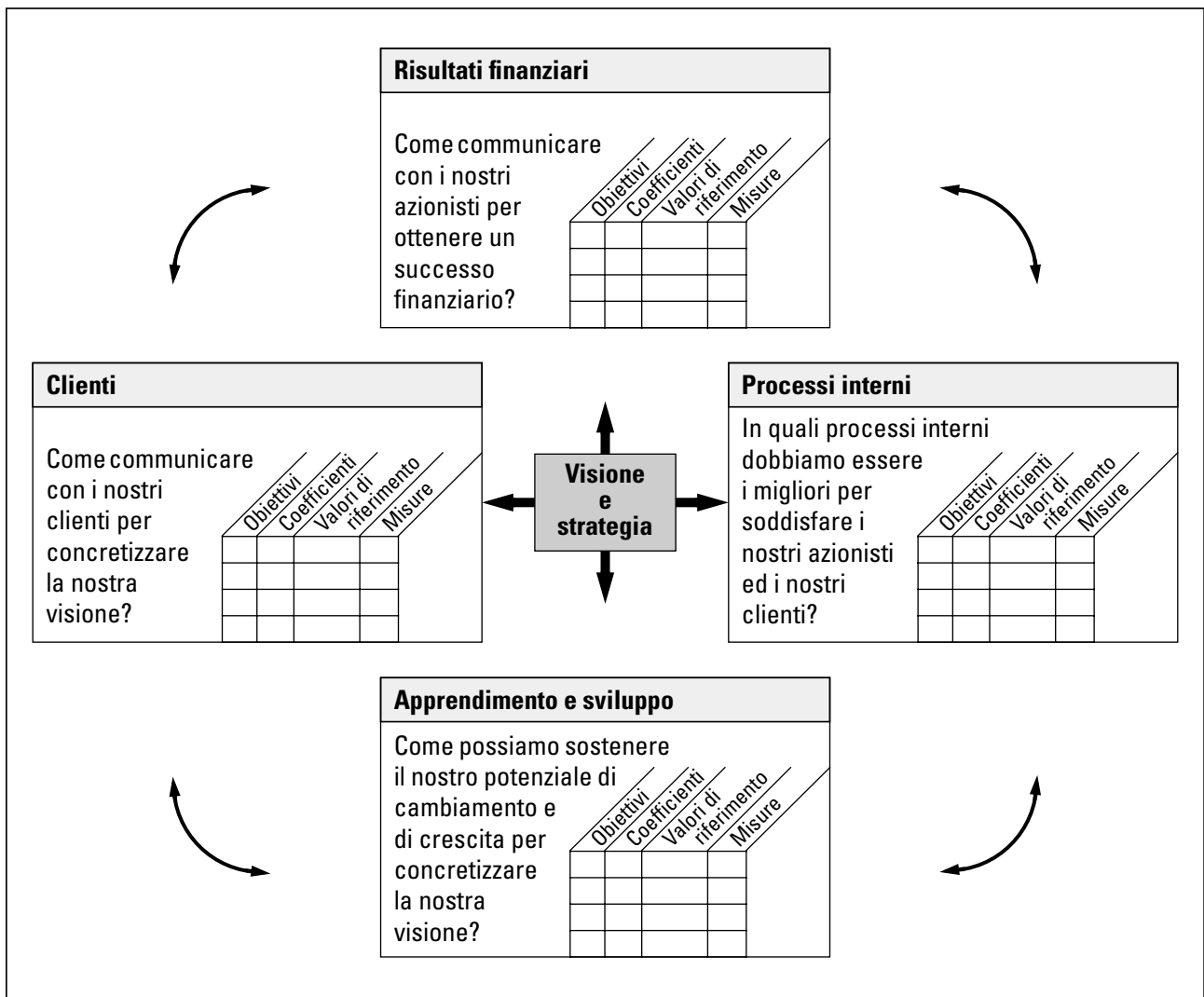
| in 1.000 di EUR | Periodo 1 | Periodo 2 | Δ assoluta | Δ percent. | Δ punti % |
|---|-------------------|----------------|----------------------|--------------|--------------|
| Quantità in tonnellate | 950 | 1.000 | 50 | 5,26 | n.i. |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 10,00 | 9,80 | -0,20 | -2,00 | n.i. |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 9.500 | 9.800 | 300 | 3,16 | n.i. |
| Risultato operativo (RO) | 2.350 | 2.290 | -60 | -2,55 | n.i. |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RO in % della CAN)</i> | <i>24,74</i> | <i>23,37</i> | n.i. | n.i. | -1,37 |
| Break even point (Fatturato) | 6.143 | 6.445 | 303 | 4,93 | n.i. |
| Break even point (Quantità) | 614 | 658 | 43 | 7,07 | n.i. |
| Costi fissi | 4.300 | 4.400 | 100 | 2,33 | n.i. |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>45,26</i> | <i>44,90</i> | n.i. | n.i. | -0,40 |
| ■ EUR/kg | <i>4,53</i> | <i>4,40</i> | -0,13 | -2,79 | n.i. |
| Costi variabili | 2.850 | 3.110 | 260 | 9,12 | n.i. |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>30,00</i> | <i>31,73</i> | n.i. | n.i. | 1,73 |
| ■ EUR/kg | 3,00 | 3,11 | 0,11 | 3,67 | n.i. |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 6.650 | 6.690 | 40 | 0,60 | n.i. |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>70,00</i> | <i>68,27</i> | n.i. | n.i. | -1,73 |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 8.000 | 8.200 | 200 | 2,50 | n.i. |
| <i>Rendimento del capitale (RO in % del CEN)</i> | <i>29,38</i> | <i>27,93</i> | n.i. | n.i. | -1,45 |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,19 | 1,20 | 0,01 | n.i. | n.i. |
| | importante | assurdo | n.i.: non indicativo | | |

▼ Fig. 7-1

Compiti del controlling nel processo di gestione e reporting del rischio

| Fasi della gestione del rischio | | Compiti del controlling |
|--|--|--|
| Fase 1: | Determinazione della strategia di rischio da parte della direzione amministrativa | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fornitura delle conoscenze pregresse relative a potenziali rischi ■ Ulteriore sostegno in fase di determinazione della strategia |
| Fase 2: | Identificazione di settori, processi e attività caratterizzati da rischio | <ul style="list-style-type: none"> ■ Raccolta delle conoscenze presenti all'interno dell'azienda relativamente a potenziali rischi ■ Moderazione di gruppi di discussione sul rischio e workshop |
| Fase 3: | Valutazione dei rischi identificati | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fornitura delle conoscenze relative a metodi e fatti ■ Applicazione di modelli di valutazione (ad es. value at risk) ■ Esecuzione di analisi di scenario e sensibilità |
| Fase 4: | Reporting di rischio | <ul style="list-style-type: none"> ■ Documentazione chiara e strutturata dei rischi identificati e valutati, riferiti a tutte le unità organizzative e ai progetti ■ Comunicazione dei rischi |
| Fase 5: | Gestione e controllo dei rischi | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sostegno in fase di riduzione delle voci di rischio e di consapevole assunzione dei rischi ■ Analisi di importanti divergenze e proposta di provvedimenti correttivi |

▼ Fig. 7-2 **Struttura di base del Balanced Scorecard secondo Kaplan/Norton (1996)**

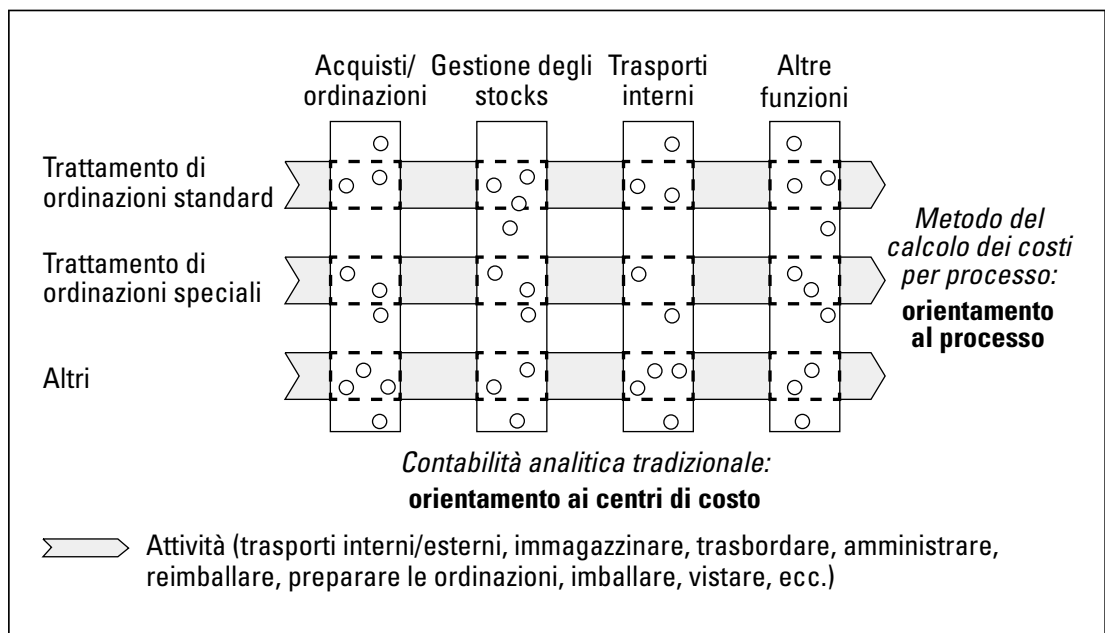


▼ Fig. 7-3 **Calcolo progressivo versus calcolo retrogrado**

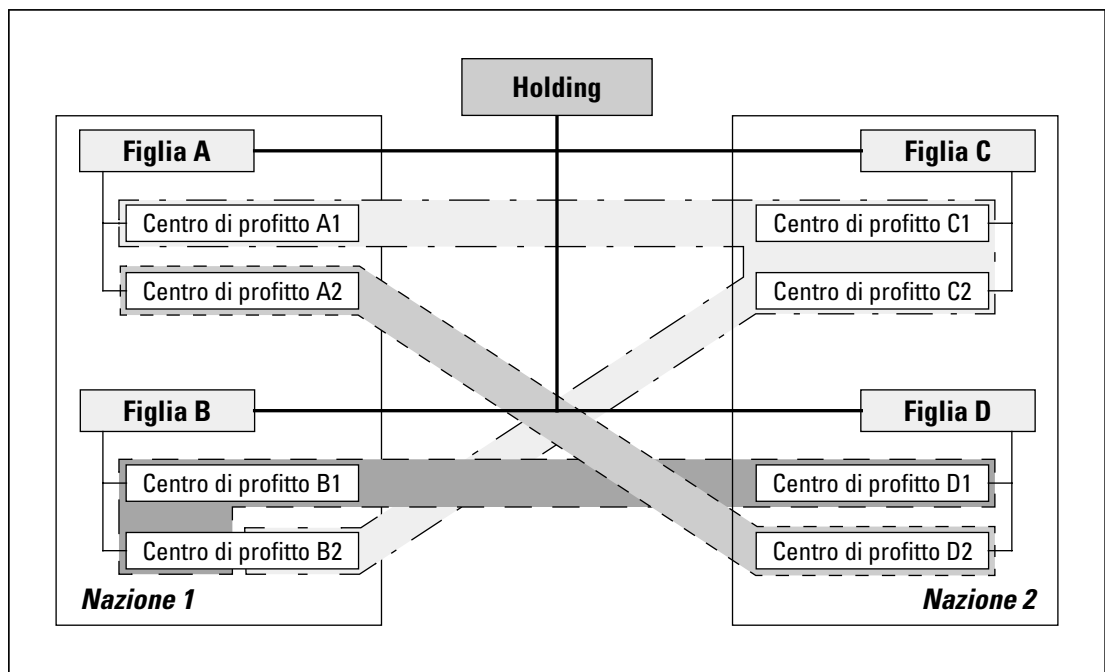
| Metodo classico: Calcolo progressivo |
|--|
| Costi diretti delle materie e di fabbricazione |
| + Costi comuni |
| ----- |
| = Costi industriali |
| + Maggiorazione per il profitto |
| ----- |
| = Prezzo di vendita |

| Target Costing: Calcolo retrogrado |
|---|
| Suddivisione degli allowable cost tra i componenti del prodotto (Target Cost) |
| ----- |
| = Allowable cost ----- |
| - Ripartizione dei costi overhead |
| - Costi del ciclo di vita |
| - Profitto obiettivo |
| ----- |
| Prezzo obiettivo |










▼ Fig. 7-4 **Orientamento ai centri di costo versus orientamento al processo**
(esempio riferito al settore acquisti)



▼ Fig. 7-5 **Esempi di unità per il calcolo dei costi e dei ricavi**



▼ Fig. 8-1 **Struttura duale della Color SA**

| Settori di mercato/ Industrie | Vernici | Inchiostri | Plastiche |
|----------------------------------|---|---|---|
| Aree di prodotto | | | |
| Pigmenti organici |  |  |  |
| Pigmenti inorganici |  |  |  |
| Basi pigmentate |  |  |  |

(La dimensione dei cerchi rappresenta l'importanza del campo di attività.)

▼ Fig. 8-2 **Aree di prodotto della Color SA suddivise per campi di attività strategici**

| Pigmenti organici | Pigmenti inorganici | Basi pigmentate |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| ■ Pigmenti di ftalocianina | ■ Pigmenti di biossido di titanio | ■ Tinte concentrate poliolefiniche (PO) |
| ■ Pigmenti organici di alta qualità | ■ Pigmenti di vanadato di bismuto | ■ Basi acquose |
| ■ Blu alcalino | ■ Pigmenti ad effetto | ■ Basi non acquose |
| ■ Pigmenti azotati | ■ Pigmenti di ossido di ferro | |
| | ■ Pigmenti di cromato di piombo | |

↑

3 aree di prodotto
12 campi strategici di attività (7 della Color SA)

▼ Fig. 8-3 **Rapporto finanziario della Color SA**

| Rapporto finanziario | | | | | |
|--|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| in 1.000 di EUR | Quantità in tonnellate | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità prodotti propri | 20.656 | 18.754 | 18.116 | 21.117 | 19.355 |
| Quantità merci commerciali di terzi | 800 | 810 | 750 | 800 | 850 |
| Quantità totale | 21.456 | 19.564 | 18.866 | 21.917 | 20.205 |
| Fatturato netto prodotti propri | 243.726 | 237.905 | 236.225 | 264.476 | 242.829 |
| Fatturato netto merci commerciali | 6.400 | 6.561 | 6.151 | 6.400 | 6.800 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 250.126 | 244.466 | 242.376 | 270.876 | 249.629 |
| Provvigioni | 5.004 | 4.891 | 4.849 | 5.418 | 4.991 |
| Trasporto | 3.218 | 2.935 | 2.830 | 3.288 | 3.031 |
| Imballo | 3.753 | 3.668 | 3.636 | 4.063 | 3.743 |
| Costi di vendita | 11.975 | 11.494 | 11.315 | 12.769 | 11.765 |
| Costi delle materie prime | 82.657 | 86.166 | 88.038 | 95.116 | 78.795 |
| Costi variabili per l'energia | 5.837 | 5.741 | 5.693 | 6.325 | 5.821 |
| Costi di acquisto merci commerciali | 4.800 | 4.921 | 4.613 | 4.800 | 5.100 |
| Costi fissi di fabbricazione | 80.568 | 81.646 | 83.522 | 78.947 | 86.208 |
| Costi di produzione/Costi d'acquisto | 173.862 | 178.474 | 181.866 | 185.188 | 175.924 |
| Costi di spedizione | 6.254 | 6.114 | 6.061 | 6.717 | 6.631 |
| Costi di distribuzione | 21.037 | 20.496 | 20.364 | 22.640 | 23.316 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 36.998 | 27.888 | 22.770 | 43.562 | 31.993 |
| Costi per ricerca | 3.850 | 3.920 | 4.100 | 4.230 | 3.950 |
| Costi per amministrazione | 6.672 | 6.608 | 6.348 | 6.100 | 6.185 |
| Altri costi d'esercizio | 9.478 | 9.472 | 9.552 | 9.670 | 9.865 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 16.998 | 7.888 | 2.770 | 23.562 | 11.993 |
| Attivo immobilizzato (AI) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |

▼ Fig. 8-4

Controlling cockpit (Versione zero, Base Risultato lordo d'esercizio)

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|------------------------|------------------|-----------------------|------------------|---|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | | | | | |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | | | | | |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | | | | | |
| Break even point (Fatturato) | | | | | |
| Break even point (Quantità) | | | | | |
| Costi fissi 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | |
| Costi variabili | | | | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | |
| ■ EUR/kg | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | | | | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | |
| Attivo immobilizzato (AI) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | | | | | |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | | | | | |
| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di spedizione | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di distribuzione | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| ■ Costi di fabbricazione | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| Totale | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

I campi di immissione sono evidenziati in grigio.

▼ Fig. 8-5 Evidenziazione delle ridondanze e suddivisione in costi fissi e variabili

| Rapporto finanziario | | | | | |
|---|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| in 1.000 di EUR | Quantità in tonnellate | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità prodotti propri | 20.656 | 18.754 | 18.116 | 21.117 | 19.355 |
| Quantità merci commerciali di terzi | 800 | 810 | 750 | 800 | 850 |
| Quantità totale | 21.456 | 19.564 | 18.866 | 21.917 | 20.205 |
| Fatturato netto prodotti propri | 243.726 | 237.905 | 236.225 | 264.476 | 242.829 |
| Fatturato netto merci commerciali | 6.400 | 6.561 | 6.151 | 6.400 | 6.800 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 250.126 | 244.466 | 242.376 | 270.876 | 249.629 |
| Provvigioni | 5.004 | 4.891 | 4.849 | 5.418 | 4.991 |
| Trasporto | 3.218 | 2.935 | 2.830 | 3.288 | 3.031 |
| Imballo | 3.753 | 3.668 | 3.636 | 4.063 | 3.743 |
| Costi di vendita | 11.975 | 11.494 | 11.315 | 12.769 | 11.765 |
| Costi delle materie prime | 82.657 | 86.166 | 88.038 | 95.116 | 78.795 |
| Costi variabili per l'energia | 5.837 | 5.741 | 5.693 | 6.325 | 5.821 |
| Costi di acquisto merci commerciali | 4.800 | 4.921 | 4.613 | 4.800 | 5.100 |
| Costi fissi di fabbricazione | 80.568 | 81.646 | 83.522 | 78.947 | 86.208 |
| Costi di produzione/Costi d'acquisto | 173.862 | 178.474 | 181.866 | 185.188 | 175.924 |
| Costi di spedizione | 6.254 | 6.114 | 6.061 | 6.717 | 6.631 |
| Costi di distribuzione | 21.037 | 20.496 | 20.364 | 22.640 | 23.316 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 36.998 | 27.888 | 22.770 | 43.562 | 31.993 |
| Costi per ricerca | 3.850 | 3.920 | 4.100 | 4.230 | 3.950 |
| Costi per amministrazione | 6.672 | 6.608 | 6.348 | 6.100 | 6.185 |
| Altri costi d'esercizio | 9.478 | 9.472 | 9.552 | 9.670 | 9.865 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 16.998 | 7.888 | 2.770 | 23.562 | 11.993 |
| Attivo immobilizzato (AI) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |

| | |
|--|-----------------------------------|
| | Costi variabili |
| | Costi fissi 1 |
| | Costi fissi 2 |
| | Informazioni ridondanti/superflue |

▼ Fig. 8-6 **Dati strutturali e break even point (Base Risultato d'esercizio)**

| in 1.000 EUR | Quantità in tonnellate | | | | |
|---|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Passaggio Relazione di controlling | | | | | |
| Totale costi variabili | 105.269 | 108.322 | 109.659 | 119.010 | 101.481 |
| Totale costi fissi 1 | 107.859 | 108.256 | 109.947 | 108.304 | 116.155 |
| Totale costi fissi 2 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Totale costi fissi 1 + 2 | 127.859 | 128.256 | 129.947 | 128.304 | 136.155 |
| Margine di contribuzione | 144.857 | 136.144 | 132.717 | 151.866 | 148.148 |
| Prezzi di vendita (EUR/kg) | 11,66 | 12,50 | 12,85 | 12,36 | 12,35 |
| Costi unitari variabili (EUR/kg) | 4,91 | 5,54 | 5,81 | 5,43 | 5,02 |
| <i>Tasso MC (in % della CAN)</i> | <i>57,9</i> | <i>55,7</i> | <i>54,8</i> | <i>56,1</i> | <i>59,3</i> |
| Break even point (Fatturato netto) | 220.775 | 230.302 | 237.317 | 228.850 | 229.421 |
| Break even point (Quantità) | 18.938 | 18.430 | 18.472 | 18.517 | 18.569 |

▼ Fig. 8-7 **Dati finanziari prodotti propri**

| in 1.000 di EUR | Quantità in tonnellate | | | | |
|---|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Passaggio Relazione di controlling: Merci proprie fino al RLE | | | | | |
| Quantità prodotti propri | 20.656 | 18.754 | 18.116 | 21.117 | 19.355 |
| Prezzi di vendita (EUR/kg) | 11,80 | 12,69 | 13,04 | 12,52 | 12,55 |
| Fatturato netto prodotti propri | 243.726 | 237.905 | 236.225 | 264.476 | 242.829 |
| Totale costi variabili* | 100.469 | 103.401 | 105.046 | 114.210 | 96.381 |
| Costi unitari variabili (EUR/kg) | 4,86 | 5,51 | 5,80 | 5,41 | 4,98 |
| Totale costi fissi 1 (fino al RLE, ossia senza overhead) | 106.259 | 106.616 | 108.409 | 106.704 | 114.455 |
| Costi di spedizione prodotti propri** | 5.934 | 5.786 | 5.753 | 6.397 | 6.291 |
| Costi di distribuzione prodotti propri** | 19.757 | 19.184 | 19.134 | 21.360 | 21.956 |
| * Totale esclusi i costi di acquisto delle merci commerciali (le merci commerciali vengono fornite imballate e franco cliente, non si generano quindi costi per provvigioni, trasporto e imballi) | | | | | |
| ** Totale esclusi i costi fissi delle merci commerciali (le merci commerciali assorbono il 5% dei costi di spedizione e il 20% dei costi di distribuzione dal fatturato) | | | | | |

▼ Fig. 8-8 **Controlling cockpit prodotti propri**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 20.656 | 18.754 | 18.116 | 21.117 | 19.355 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV)* | 11,80 | 12,69 | 13,04 | 12,52 | 12,55 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 243.726 | 237.905 | 236.225 | 264.476 | 242.829 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 36.998 | 27.888 | 22.770 | 43.562 | 31.993 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>15,2</i> | <i>11,7</i> | <i>9,6</i> | <i>16,5</i> | <i>13,2</i> |
| Break even point (Fatturato netto) | 180.781 | 188.577 | 195.222 | 187.805 | 189.781 |
| Break even point (Quantità) | 15.321 | 14.866 | 14.971 | 14.995 | 15.127 |
| Costi fissi 1 | 106.259 | 106.616 | 108.409 | 106.704 | 114.455 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>43,6</i> | <i>44,8</i> | <i>45,9</i> | <i>40,3</i> | <i>47,1</i> |
| Costi variabili* | 100.469 | 103.401 | 105.046 | 114.210 | 96.381 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>41,2</i> | <i>43,5</i> | <i>44,5</i> | <i>43,2</i> | <i>39,7</i> |
| ■ EUR/kg | 4,86 | 5,51 | 5,80 | 5,41 | 4,98 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 143.257 | 134.504 | 131.179 | 150.266 | 146.448 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>58,8</i> | <i>56,5</i> | <i>55,5</i> | <i>56,8</i> | <i>60,3</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>24,9</i> | <i>17,3</i> | <i>13,7</i> | <i>26,2</i> | <i>21,8</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,64 | 1,47 | 1,42 | 1,59 | 1,66 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 6.397 | 6.291 | 2,4 | 2,6 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 21.360 | 21.956 | 8,1 | 9,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 78.947 | 86.208 | 29,9 | 35,5 | <input checked="" type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 106.704 | 114.455 | 40,3 | 47,1 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

* arrotondato

▼ Fig. 8-9 **Situazione iniziale prima del risanamento**

| in 1.000 di EUR | | | | | | |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Periodi | Eff | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | | | | | |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | | | | | |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | | | | | |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | -10.000 | | | | | |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>-10,0</i> | | | | | |
| Break even point (Fatturato) | 120.000 | | | | | |
| Break even point (Quantità) | 1.200 | | | | | |
| Costi fissi 1 | 60.000 | | | | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | | | | | |
| Costi variabili | 50.000 | | | | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | | | | | |
| ■ EUR/kg | 50,00 | | | | | |
| Margine di contribuzione (MC1) | 50.000 | | | | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | | | | | |
| Attivo immobilizzato (AI) | 100.000 | | | | | |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>-10,0</i> | | | | | |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,00 | | | | | |

▼ Fig. 8-10 **Risanamento**

| in 1.000 di EUR | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Periodi | Eff | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 100,00 | 100,00 | 110,00 | 110,00 | 110,00 | 110,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 100.000 | 110.000 | 121.000 | 121.000 | 121.000 | 121.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | -10.000 | -5.000 | 6.000 | 12.000 | 17.500 | 17.500 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>-10,0</i> | <i>-4,5</i> | <i>5,0</i> | <i>9,9</i> | <i>14,5</i> | <i>14,5</i> |
| Break even point (Fatturato) | 120.000 | 120.000 | 110.000 | 99.000 | 91.385 | 91.385 |
| Break even point (Quantità) | 1.200 | 1.200 | 1.000 | 900 | 831 | 831 |
| Costi fissi 1 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 54.000 | 54.000 | 54.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>54,5</i> | <i>49,6</i> | <i>44,6</i> | <i>44,6</i> | <i>44,6</i> |
| Costi variabili | 50.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 49.500 | 49.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>45,5</i> | <i>45,5</i> | <i>40,9</i> | <i>40,9</i> |
| ■ EUR/kg | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 45,00 | 45,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 50.000 | 55.000 | 66.000 | 66.000 | 71.500 | 71.500 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>50,0</i> | <i>50,0</i> | <i>54,5</i> | <i>54,5</i> | <i>59,1</i> | <i>59,1</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 90.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>-10,0</i> | <i>-5,0</i> | <i>6,0</i> | <i>12,0</i> | <i>17,5</i> | <i>19,4</i> |
| <i>Rotazione del capitale (CAN/AI)</i> | <i>1,00</i> | <i>1,10</i> | <i>1,21</i> | <i>1,21</i> | <i>1,21</i> | <i>1,34</i> |

▼ Fig. 8-11 **Definizione dell'attività commerciale**

| in 1.000 di EUR | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|----------|----------|----------|----------|
| Periodi | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Acquisti/vendite in tonnellate | | 2.800 | 2.810 | 2.750 | 2.800 | 2.850 |
| Prezzo di vendita (EUR/kg) | | 8,00 | 8,10 | 8,20 | 8,00 | 8,00 |
| Fatturato netto | | 22.400 | 22.761 | 22.550 | 22.400 | 22.800 |
| Prezzo d'acquisto (EUR/kg)* | | 6,00 | 6,08 | 6,15 | 6,00 | 6,00 |
| Abbattimento dei costi fissi | | 1.000 costi di distribuzione per periodo (anno) | | | | |

* 75% del prezzo di vendita, ossia un margine co-manufacturer del 25%

▼ Fig. 8-12 **Calcolo del risultato prodotti propri**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 20.656 | 18.754 | 18.116 | 21.117 | 19.355 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 11,80 | 12,69 | 13,04 | 12,52 | 12,55 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 243.726 | 237.905 | 236.225 | 264.476 | 242.829 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 36.998 | 27.888 | 22.770 | 43.562 | 31.993 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>15,2</i> | <i>11,7</i> | <i>9,6</i> | <i>16,5</i> | <i>13,2</i> |
| Break even point (Fatturato) | 180.781 | 188.577 | 195.222 | 187.805 | 189.781 |
| Break even point (Quantità) | 15.321 | 14.866 | 14.971 | 14.995 | 15.127 |
| Costi fissi 1 | 106.259 | 106.616 | 108.409 | 106.704 | 114.455 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>43,6</i> | <i>44,8</i> | <i>45,9</i> | <i>40,3</i> | <i>47,1</i> |
| Costi variabili | 100.469 | 103.401 | 105.046 | 114.210 | 96.381 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>41,2</i> | <i>43,5</i> | <i>44,5</i> | <i>43,2</i> | <i>39,7</i> |
| ■ EUR/kg | 4,86 | 5,51 | 5,80 | 5,41 | 4,98 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 143.257 | 134.504 | 131.179 | 150.266 | 146.448 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>58,8</i> | <i>56,5</i> | <i>55,5</i> | <i>56,8</i> | <i>60,3</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>24,9</i> | <i>17,3</i> | <i>13,7</i> | <i>26,2</i> | <i>21,8</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,64 | 1,47 | 1,42 | 1,59 | 1,66 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | <i>in % della CAN</i> | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 6.397 | 6.291 | <i>2,4</i> | <i>2,6</i> | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 21.360 | 21.956 | <i>8,1</i> | <i>9,0</i> | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 78.947 | 86.208 | <i>29,9</i> | <i>35,5</i> | <input checked="" type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 106.704 | 114.455 | <i>40,3</i> | <i>47,1</i> | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-13 **Calcolo del risultato delle merci commerciali**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 2.800 | 2.810 | 2.750 | 2.800 | 2.850 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 8,00 | 8,10 | 8,20 | 8,00 | 8,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 22.400 | 22.761 | 22.550 | 22.400 | 22.800 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | -1.000 | -1.000 | -1.000 | -1.000 | -1.000 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>-4,5</i> | <i>-4,4</i> | <i>-4,4</i> | <i>-4,5</i> | <i>-4,4</i> |
| Costi fissi 1 | 6.600 | 6.690 | 6.638 | 6.600 | 6.700 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>29,5</i> | <i>29,4</i> | <i>29,4</i> | <i>29,5</i> | <i>29,4</i> |
| Costi variabili | 16.800 | 17.071 | 16.913 | 16.800 | 17.100 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> | <i>75,0</i> |
| ■ EUR/kg | 6,00 | 6,08 | 6,15 | 6,00 | 6,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 5.600 | 5.690 | 5.638 | 5.600 | 5.700 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> | <i>25,0</i> |

▼ Fig. 8-14 **Calcolo del risultato della produzione propria in seguito allo sgravio causato dalle merci commerciali**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 20.656 | 18.754 | 18.116 | 21.117 | 19.355 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 11,80 | 12,69 | 13,04 | 12,52 | 12,55 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 243.726 | 237.905 | 236.225 | 264.476 | 242.829 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 42.598 | 33.579 | 28.407 | 49.162 | 37.693 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>17,5</i> | <i>14,1</i> | <i>12,0</i> | <i>18,6</i> | <i>15,5</i> |
| Costi fissi 1 (incluso lo sgravio) | 100.659 | 100.926 | 102.772 | 101.104 | 108.755 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>41,3</i> | <i>42,4</i> | <i>43,5</i> | <i>38,2</i> | <i>44,8</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>28,7</i> | <i>20,8</i> | <i>17,1</i> | <i>29,6</i> | <i>25,7</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,64 | 1,47 | 1,42 | 1,59 | 1,66 |

▼ Fig. 8-15 **Calcolo del risultato complessivo incluse le merci commerciali**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 23.456 | 21.564 | 20.866 | 23.917 | 22.205 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 266.126 | 260.666 | 258.775 | 286.876 | 265.629 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 41.598 | 32.579 | 27.407 | 48.162 | 36.693 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>15,6</i> | <i>12,5</i> | <i>10,6</i> | <i>16,8</i> | <i>13,8</i> |
| Costi fissi 1 | 107.259 | 107.616 | 109.409 | 107.704 | 115.455 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,3</i> | <i>41,3</i> | <i>42,3</i> | <i>37,5</i> | <i>43,5</i> |
| Costi variabili | 117.269 | 120.472 | 121.959 | 131.010 | 113.481 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>44,1</i> | <i>46,2</i> | <i>47,1</i> | <i>45,7</i> | <i>42,7</i> |
| ■ EUR/kg | 5,00 | 5,59 | 5,84 | 5,48 | 5,11 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 148.857 | 140.194 | 136.817 | 155.866 | 152.148 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>55,9</i> | <i>53,8</i> | <i>52,9</i> | <i>54,3</i> | <i>57,3</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>28,0</i> | <i>20,2</i> | <i>16,5</i> | <i>29,0</i> | <i>25,0</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,79 | 1,61 | 1,56 | 1,72 | 1,81 |
| Quantità in tonnellate | 20.656 | 18.754 | 18.116 | 21.117 | 19.355 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 243.726 | 237.905 | 236.225 | 264.476 | 242.829 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 36.998 | 27.888 | 22.770 | 43.562 | 31.993 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>15,2</i> | <i>11,7</i> | <i>9,6</i> | <i>16,5</i> | <i>13,2</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>24,9</i> | <i>17,3</i> | <i>13,7</i> | <i>26,2</i> | <i>21,8</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,64 | 1,47 | 1,42 | 1,59 | 1,66 |

▼ Fig. 8-16 **Struttura dei costi e dei ricavi dello stabilimento 1 (incluso il pigmento giallo)**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 7.684 | 6.949 | 7.090 | 7.582 | 6.432 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 15,09 | 17,01 | 17,44 | 16,87 | 17,32 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 115.952 | 118.202 | 123.650 | 127.908 | 111.402 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 13.474 | 10.996 | 11.920 | 17.230 | 4.512 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>11,6</i> | <i>9,3</i> | <i>9,6</i> | <i>13,5</i> | <i>4,1</i> |
| Break even point (Fatturato) | 91.832 | 97.828 | 101.248 | 95.931 | 103.516 |
| Break even point (Quantità) | 6.086 | 5.751 | 5.805 | 5.686 | 5.977 |
| Costi fissi 1 | 51.302 | 52.796 | 53.875 | 51.690 | 59.229 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>44,2</i> | <i>44,7</i> | <i>43,6</i> | <i>40,4</i> | <i>53,2</i> |
| Costi variabili | 51.175 | 54.411 | 57.854 | 58.988 | 47.661 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>44,1</i> | <i>46,0</i> | <i>46,8</i> | <i>46,1</i> | <i>42,8</i> |
| ■ EUR/kg | 6,66 | 7,83 | 8,16 | 7,78 | 7,41 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 64.776 | 63.792 | 65.795 | 68.920 | 63.741 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>55,9</i> | <i>54,0</i> | <i>53,2</i> | <i>53,9</i> | <i>57,2</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 72.023 | 89.760 | 86.658 | 82.560 | 72.012 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>18,7</i> | <i>12,3</i> | <i>13,8</i> | <i>20,9</i> | <i>6,3</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,61 | 1,32 | 1,43 | 1,55 | 1,55 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 2.465 | 2.205 | 1,9 | 2,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 10.774 | 10.526 | 8,4 | 9,4 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 38.451 | 46.498 | 30,1 | 41,7 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 51.690 | 59.229 | 40,4 | 53,2 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-17 **Struttura dei costi e dei ricavi del solo pigmento giallo (stabilimento 1)**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.007 | 1.061 | 1.330 | 1.356 | 928 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 19,29 | 18,42 | 16,93 | 15,51 | 15,10 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 19.425 | 19.544 | 22.517 | 21.032 | 14.013 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 172 | -61 | -1.813 | -1.615 | -2.838 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>0,9</i> | <i>-0,3</i> | <i>-8,1</i> | <i>-7,7</i> | <i>-20,3</i> |
| Break even point (Fatturato) | 19.005 | 19.697 | 27.633 | 25.662 | 21.014 |
| Break even point (Quantità) | 985 | 1.069 | 1.632 | 1.655 | 1.392 |
| Costi fissi 1 | 7.803 | 7.881 | 9.793 | 8.951 | 8.517 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,2</i> | <i>40,3</i> | <i>43,5</i> | <i>42,6</i> | <i>60,8</i> |
| Costi variabili | 11.450 | 11.724 | 14.537 | 13.696 | 8.333 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>58,9</i> | <i>60,0</i> | <i>64,6</i> | <i>65,1</i> | <i>59,5</i> |
| ■ EUR/kg | 11,37 | 11,05 | 10,93 | 10,10 | 8,98 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 7.975 | 7.820 | 7.980 | 7.336 | 5.679 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>41,1</i> | <i>40,0</i> | <i>35,4</i> | <i>34,9</i> | <i>40,5</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 12.660 | 12.322 | 13.207 | 9.063 | 7.713 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>1,4</i> | <i>-0,5</i> | <i>-13,7</i> | <i>-17,8</i> | <i>-36,8</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,53 | 1,59 | 1,70 | 2,32 | 1,82 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 427 | 318 | 2,0 | 2,3 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 1.595 | 1.004 | 7,6 | 7,2 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 6.929 | 7.195 | 32,9 | 51,3 | <input checked="" type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 8.951 | 8.517 | 42,6 | 60,8 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-18 **Calcolo del risultato per lo stabilimento 1 senza pigmento giallo**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 6.677 | 5.888 | 5.760 | 6.226 | 5.504 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 14,46 | 16,76 | 17,56 | 17,17 | 17,69 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 96.527 | 98.659 | 101.133 | 106.877 | 97.389 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 10.961 | 8.693 | 10.795 | 16.160 | 4.795 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>11,4</i> | <i>8,8</i> | <i>10,7</i> | <i>15,1</i> | <i>4,9</i> |
| Break even point (Fatturato) | 77.900 | 83.336 | 82.249 | 78.832 | 89.347 |
| Break even point (Quantità) | 5.389 | 4.974 | 4.684 | 4.592 | 5.049 |
| Costi fissi 1 | 45.840 | 47.279 | 47.020 | 45.424 | 53.267 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>47,5</i> | <i>47,9</i> | <i>46,5</i> | <i>42,5</i> | <i>54,7</i> |
| Costi variabili | 39.726 | 42.687 | 43.318 | 45.292 | 39.328 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>41,2</i> | <i>43,3</i> | <i>42,8</i> | <i>42,4</i> | <i>40,4</i> |
| ■ EUR/kg | 5,95 | 7,25 | 7,52 | 7,27 | 7,15 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 56.801 | 55.972 | 57.815 | 61.584 | 58.062 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>58,8</i> | <i>56,7</i> | <i>57,2</i> | <i>57,6</i> | <i>59,6</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 59.363 | 77.438 | 73.451 | 73.497 | 64.299 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>18,5</i> | <i>11,2</i> | <i>14,7</i> | <i>22,0</i> | <i>7,5</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,63 | 1,27 | 1,38 | 1,45 | 1,51 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 2.166 | 1.982 | 2,0 | 2,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 9.658 | 9.823 | 9,0 | 10,1 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 33.601 | 41.462 | 31,4 | 42,6 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 45.424 | 53.267 | 42,5 | 54,7 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-19 Programmazione quinquennale per l'impianto cinese

| Impianto cinese | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vendite in tonnellate | 300 | 800 | 1.000 | 1.100 | 1.200 |
| Prezzo di vendita (EUR/kg) | 15,10 | 15,10 | 15,10 | 15,10 | 15,10 |
| Fatturato netto (1.000 EUR) | 4.530 | 12.080 | 15.100 | 16.610 | 18.120 |
| Costi variabili (EUR/kg) | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 |
| Costi fissi (1.000 EUR) | 3.000 | 6.000 | 6.500 | 7.000 | 7.000 |
| Attivo immobilizzato (1.000 EUR) | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |

▼ Fig. 8-20 Calcolo del risultato programmato per il pigmento giallo presso l'impianto cinese

| in 1.000 di EUR | Periodo 5 | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
|--|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 928 | 300 | 800 | 1.000 | 1.100 | 1.200 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 15,10 | 15,10 | 15,10 | 15,10 | 15,10 | 15,10 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 14.013 | 4.530 | 12.080 | 15.100 | 16.610 | 18.120 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | -2.838 | -570 | 480 | 1.600 | 1.910 | 2.720 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>-20,3</i> | <i>-12,6</i> | <i>4,0</i> | <i>10,6</i> | <i>11,5</i> | <i>15,0</i> |
| Break even point (Fatturato) | 21.014 | 5.593 | 11.185 | 12.117 | 13.049 | 13.049 |
| Break even point (Quantità) | 1.392 | 370 | 741 | 802 | 864 | 864 |
| Costi fissi 1 | 8.517 | 3.000 | 6.000 | 6.500 | 7.000 | 7.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,8</i> | <i>66,2</i> | <i>49,7</i> | <i>43,0</i> | <i>42,1</i> | <i>38,6</i> |
| Costi variabili | 8.333 | 2.100 | 5.600 | 7.000 | 7.700 | 8.400 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>59,5</i> | <i>46,4</i> | <i>46,4</i> | <i>46,4</i> | <i>46,4</i> | <i>46,4</i> |
| ■ EUR/kg | 8,98 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 5.679 | 2.430 | 6.480 | 8.100 | 8.910 | 9.720 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,5</i> | <i>53,6</i> | <i>53,6</i> | <i>53,6</i> | <i>53,6</i> | <i>53,6</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 7.713 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>-36,8</i> | <i>-11,4</i> | <i>9,6</i> | <i>32,0</i> | <i>38,2</i> | <i>54,4</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,82 | 0,91 | 2,42 | 3,02 | 3,32 | 3,62 |

▼ Fig. 8-21 **Costi fissi non livellati**

| in 1.000 di EUR | | | | | | Costi fissi | Costi fissi | Costi fissi |
|-----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Mese | Personale | MSeC* | Amm** | Altro | Riparazioni | originari | derivati | totali |
| 1 | 5.576 | 181 | 1.708 | 795 | 287 | 8.547 | 1.051 | 9.598 |
| 2 | 5.670 | 343 | 1.724 | 750 | 739 | 9.226 | 1.049 | 10.275 |
| 3 | 5.650 | 332 | 1.746 | 805 | 884 | 9.417 | 1.109 | 10.526 |
| 4 | 5.738 | 340 | 1.772 | 795 | 964 | 9.609 | 1.589 | 11.198 |
| 5 | 5.942 | 397 | 1.764 | 804 | 605 | 9.512 | 940 | 10.452 |
| 6 | 6.603 | 358 | 1.747 | 797 | 758 | 10.263 | 1.295 | 11.558 |
| 7 | 5.897 | 442 | 1.755 | 842 | 843 | 9.779 | 1.156 | 10.935 |
| 8 | 5.953 | 374 | 1.761 | 783 | 3.135 | 12.006 | 1.208 | 13.214 |
| 9 | 5.881 | 393 | 1.759 | 759 | 692 | 9.484 | 1.154 | 10.638 |
| 10 | 5.905 | 275 | 1.802 | 823 | 908 | 9.713 | 1.514 | 11.227 |
| 11 | 5.838 | 381 | 1.829 | 782 | 874 | 9.704 | 1.347 | 11.051 |
| 12 | 9.281 | 430 | 1.922 | 830 | 1.756 | 14.219 | 1.216 | 15.435 |
| Anno | 73.934 | 4.246 | 21.289 | 9.565 | 12.445 | 121.479 | 14.628 | 136.107 |

Nel mese di **agosto (8)** è stata contabilizzata una **riparazione straordinaria di 2,4 mio. di EUR**, e nel mese di **dicembre (12)** un **premio annuale di 3,6 mio. di EUR**.

* Materie sussidiarie e di consumo

** Ammortamenti

- I **costi fissi originari** risultano dalla somma di costi per il personale, costi per le materie sussidiarie e di consumo, ammortamenti, altro e riparazioni.
- I **costi fissi derivati** risultano dalle prestazioni acquistate da altre unità, in questo caso da un resoconto dei costi con la società madre del gruppo. La colonna Costi fissi indica la somma dei costi fissi originari e derivati.

▼ Fig. 8-22 **Risultati d'esercizio con costi fissi non livellati**

| in 1.000 di EUR | | | | | | |
|-----------------|----------------|-------------|------------------|--------------------------------|-----------------------|--|
| Mese | Fatturato | Tasso MC | Break even point | Break even point del fatturato | Risultato d'esercizio | |
| 1 | 21.653 | 0,59 | 16.268 | +5.385 | 3.177 | |
| 2 | 22.062 | 0,59 | 17.415 | +4.647 | 2.742 | |
| 3 | 23.995 | 0,59 | 17.841 | +6.154 | 3.631 | |
| 4 | 25.614 | 0,59 | 18.980 | +6.634 | 3.914 | |
| 5 | 20.451 | 0,59 | 17.715 | +2.736 | 1.614 | |
| 6 | 21.146 | 0,59 | 19.590 | +1.556 | 918 | |
| 7 | 23.535 | 0,59 | 18.534 | +5.001 | 2.951 | |
| 8 | 18.514 | 0,59 | 22.397 | -3.883 | -2.291 | |
| 9 | 21.559 | 0,59 | 18.031 | +3.528 | 2.082 | |
| 10 | 18.522 | 0,59 | 19.029 | -507 | -299 | |
| 11 | 17.246 | 0,59 | 18.731 | -1.485 | -876 | |
| 12 | 14.681 | 0,59 | 26.161 | -11.480 | -6.773 | |
| Anno | 248.978 | 0,59 | 230.690 | +18.288 | 10.790 | |

▼ Fig. 8-23 **Costi fissi livellati**

| in 1.000 di EUR | | | | | | Costi fissi | Costi fissi | Costi fissi |
|-----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Mese | Personale | MSeC* | Amm** | Altro | Riparazioni | originari | derivati | totali |
| 1 | 5.876 | 181 | 1.708 | 795 | 487 | 9.047 | 1.051 | 10.098 |
| 2 | 5.970 | 343 | 1.724 | 750 | 939 | 9.726 | 1.049 | 10.775 |
| 3 | 5.950 | 332 | 1.746 | 805 | 1.084 | 9.917 | 1.109 | 11.026 |
| 4 | 6.038 | 340 | 1.772 | 795 | 1.164 | 10.109 | 1.589 | 11.698 |
| 5 | 6.242 | 397 | 1.764 | 804 | 805 | 10.012 | 940 | 10.952 |
| 6 | 6.903 | 358 | 1.747 | 797 | 958 | 10.763 | 1.295 | 12.058 |
| 7 | 6.197 | 442 | 1.755 | 842 | 1.043 | 10.279 | 1.156 | 11.435 |
| 8 | 6.253 | 374 | 1.761 | 783 | 935 | 10.106 | 1.208 | 11.314 |
| 9 | 6.181 | 393 | 1.759 | 759 | 892 | 9.984 | 1.154 | 11.138 |
| 10 | 6.205 | 275 | 1.802 | 823 | 1.108 | 10.213 | 1.514 | 11.727 |
| 11 | 6.138 | 381 | 1.829 | 782 | 1.074 | 10.204 | 1.347 | 11.551 |
| 12 | 5.981 | 430 | 1.922 | 830 | 1.956 | 11.119 | 1.216 | 12.335 |
| Anno | 73.934 | 4.246 | 21.289 | 9.565 | 12.445 | 121.479 | 14.628 | 136.107 |

* Materie sussidiarie e di consumo
 ** Ammortamenti

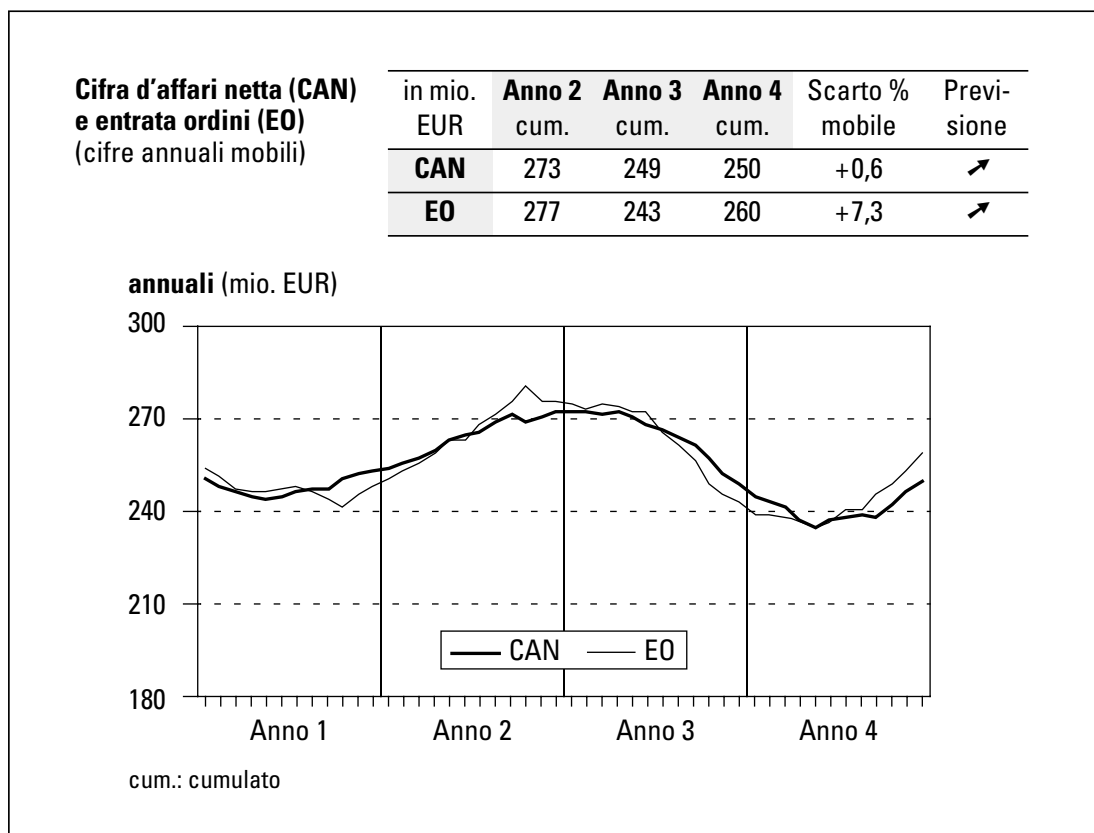
▼ Fig. 8-24 **Risultati d'esercizio con costi fissi livellati**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|-----------------|----------------|-------------|------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Mese | Fatturato | Tasso MC | Break even point | Break even point del fatturato | Risultato d'esercizio |
| 1 | 21.653 | 0,59 | 17.115 | +4.538 | 2.677 |
| 2 | 22.062 | 0,59 | 18.263 | +3.799 | 2.242 |
| 3 | 23.995 | 0,59 | 18.688 | +5.307 | 3.131 |
| 4 | 25.614 | 0,59 | 19.827 | +5.787 | 3.414 |
| 5 | 20.451 | 0,59 | 18.563 | +1.888 | 1.114 |
| 6 | 21.146 | 0,59 | 20.437 | +709 | 418 |
| 7 | 23.535 | 0,59 | 19.381 | +4.154 | 2.451 |
| 8 | 18.514 | 0,59 | 19.176 | -662 | -391 |
| 9 | 21.559 | 0,59 | 18.878 | +2.681 | 1.582 |
| 10 | 18.522 | 0,59 | 19.876 | -1.354 | -799 |
| 11 | 17.246 | 0,59 | 19.578 | -2.332 | -1.376 |
| 12 | 14.681 | 0,59 | 20.907 | -6.226 | -3.673 |
| Anno | 248.978 | 0,59 | 230.690 | +18.288 | 10.790 |

▼ Fig. 8-25 **Differenza del risultato con livellamento dei costi fissi**

in 1.000 di EUR

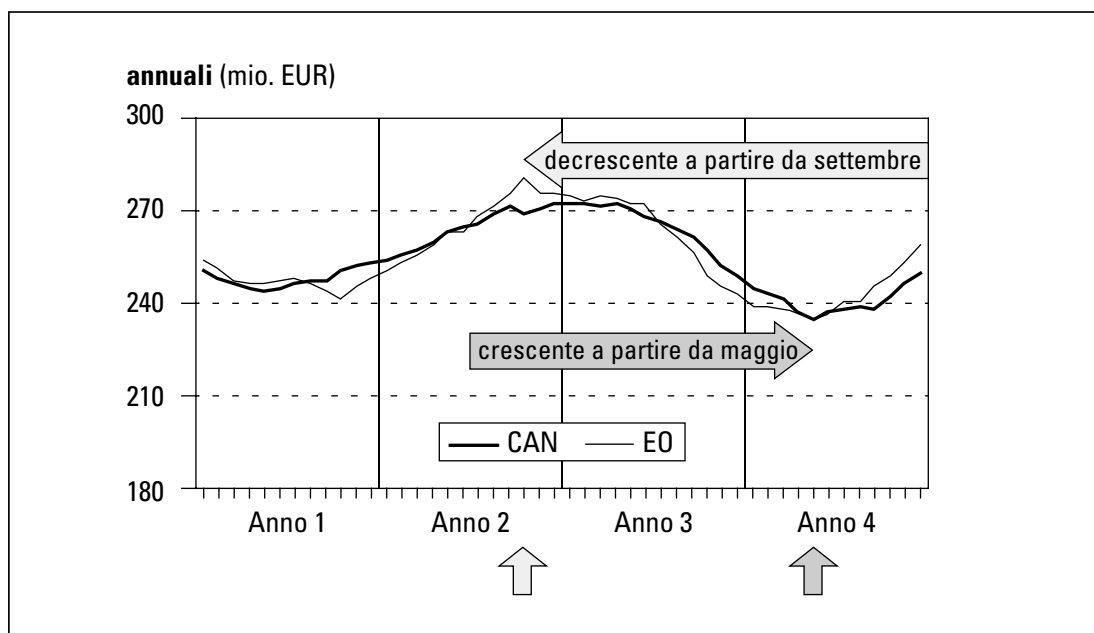
| Mese | RE non livellato | RE livellato | Δ |
|-------------|------------------|---------------|-----------|
| 1 | 3.177 | 2.677 | -500 |
| 2 | 2.742 | 2.242 | -500 |
| 3 | 3.631 | 3.131 | -500 |
| 4 | 3.914 | 3.414 | -500 |
| 5 | 1.614 | 1.114 | -500 |
| 6 | 918 | 418 | -500 |
| 7 | 2.951 | 2.451 | -500 |
| 8 | -2.291 | -391 | +1.900 |
| 9 | 2.082 | 1.582 | -500 |
| 10 | -299 | -799 | -500 |
| 11 | -876 | -1.376 | -500 |
| 12 | -6.773 | -3.673 | +3.100 |
| Anno | 10.790 | 10.790 | ±0 |

▼ Fig. 8-26 **Fatturato netto ed entrata ordini (valori annuali continuativi) della Color SA**

▼ Fig. 8-27 **Stima dei risultati d'esercizio**

| in 1.000 di EUR | | | | | | | | | | |
|-----------------|---------|---------|-------------|----------|-------------|---------------------|------------------------|-----------------|---------------|--|
| Mese | 12 EO | 12 CAN | EO – CAN | Tasso MC | Costi fissi | Break even point | 12 CAN – Break even | RE calcolato | RE stimato | |
| Anno 3 1 | 274.279 | 271.983 | 2.296 | 0,6 | 139.140 | 231.900 | 40.083 | 24.050 | 15.000 | |
| 2 | 272.837 | 271.853 | 984 | 0,6 | 138.865 | 231.442 | 40.411 | 24.247 | 14.000 | |
| 3 | 278.343 | 274.016 | 4.327 | 0,6 | 138.590 | 230.983 | 43.033 | 25.820 | 14.000 | |
| 4 | 274.953 | 273.350 | 1.603 | 0,6 | 138.315 | 230.525 | 42.825 | 25.695 | 14.000 | |
| 5 | 272.866 | 271.032 | 1.834 | 0,6 | 138.040 | 230.067 | 40.965 | 24.579 | 14.000 | |
| 6 | 272.475 | 266.900 | 5.575 | 0,6 | 137.765 | 229.608 | 37.292 | 22.375 | 14.000 | |
| 7 | 265.055 | 266.227 | -1.172 | 0,6 | 137.490 | 229.150 | 37.077 | 22.246 | 14.000 | |
| 8 | 260.693 | 262.722 | -2.029 | 0,6 | 137.215 | 228.692 | 34.030 | 20.418 | 14.000 | |
| 9 | 254.421 | 260.501 | -6.080 | 0,6 | 136.940 | 228.233 | 32.268 | 19.361 | 14.000 | |
| 10 | 246.458 | 255.402 | -8.944 | 0,6 | 136.665 | 227.775 | 27.627 | 16.576 | 13.000 | |
| 11 | 244.041 | 251.416 | -7.375 | 0,6 | 136.390 | 227.317 | 24.099 | 14.460 | 13.000 | |
| 12 | 242.771 | 248.978 | -6.207 | 0,6 | 136.107 | 226.845 | 22.133 | 13.280 | 13.000 | |
| Anno 4 1 | 236.966 | 243.252 | -6.286 | 0,6 | 135.905 | 226.508 | 16.744 | 10.046 | 12.000 | |
| 2 | 237.017 | 241.674 | -4.657 | 0,6 | 135.795 | 226.325 | 15.349 | 9.209 | 11.000 | |
| 3 | 236.492 | 240.442 | -3.950 | 0,6 | 135.595 | 225.992 | 14.450 | 8.670 | 10.000 | |
| 4 | 235.676 | 235.993 | -317 | 0,6 | 135.395 | 225.658 | 10.335 | 6.201 | 11.000 | |
| 5 | 233.772 | 233.373 | 399 | 0,6 | 135.195 | 225.325 | 8.048 | 4.829 | 11.000 | |
| 6 | 235.733 | 236.382 | -649 | 0,6 | 134.995 | 224.992 | 11.390 | 6.834 | 11.000 | |
| 7 | 239.232 | 236.741 | 2.491 | 0,6 | 134.795 | 224.658 | 12.083 | 7.250 | 12.000 | |
| 8 | 240.704 | 238.663 | 2.041 | 0,6 | 134.595 | 224.325 | 14.338 | 8.603 | 14.000 | |
| 9 | 245.827 | 237.851 | 7.976 | 0,6 | 134.395 | 223.992 | 13.859 | 8.316 | 15.000 | |
| 10 | 248.232 | 241.224 | 7.008 | 0,6 | 134.195 | 223.658 | 17.566 | 10.539 | 15.000 | |
| 11 | 253.289 | 246.163 | 7.126 | 0,6 | 133.995 | 223.325 | 22.838 | 13.703 | 16.000 | |
| 12 | 260.430 | 250.482 | 9.948 | 0,6 | 133.897 | 223.162 | 27.320 | 16.392 | 16.000 | |

▼ Fig. 8-28 Inversione del trend dell'entrata ordini



▼ Fig. 8-29 Calcolo del risultato effettivo e programmato «concentrati cromatici PO»

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | Prog 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.749 | 1.793 | 1.535 | 1.618 | 1.800 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 14,41 | 14,20 | 14,09 | 13,52 | 15,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 25.203 | 25.461 | 21.628 | 21.875 | 27.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 4.438 | 2.871 | 1.822 | 2.848 | 7.020 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>17,6</i> | <i>11,3</i> | <i>8,4</i> | <i>13,0</i> | <i>26,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 10.667 | 11.421 | 10.694 | 10.920 | 11.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>41,6</i> | <i>25,1</i> | <i>17,0</i> | <i>26,1</i> | <i>63,8</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 2,36 | 2,23 | 2,02 | 2,00 | 2,45 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|--------|----------------|--------|---|
| | Periodo 4 | Prog 5 | Periodo 4 | Prog 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 509 | 540 | 2,3 | 2,0 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 2.852 | 3.240 | 13,0 | 12,0 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 5.861 | 5.400 | 26,8 | 20,0 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 9.222 | 9.180 | 42,2 | 34,0 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-30 **Calcolo dell'offerta di prezzo (modello di calcolo)**

| Marca/Prodotto/Descrizione: | Concentrato giallo PO | | Fonte dei dati |
|--|-----------------------|--------------|-----------------------------------|
| | in EUR/kg | in % del PVO | |
| Costi variabili (Eff) | 6,47 | | |
| ■ Materie prime | 5,62 | | Ricetta (Calcolo indicativo) |
| ■ Trasporto | 0,15 | | Contratto di spedizione |
| ■ Imballo | 0,09 | | Lista degli imballi |
| ■ Energia | 0,33 | | Calcolo indicativo |
| ■ Provvigioni | 0,28 | | Calcolo speciale |
| Costi fissi | | 34,00 | |
| ■ Spedizione | | 2,00 | Calcolo del risultato programmato |
| ■ Distribuzione | | 12,00 | Calcolo del risultato programmato |
| ■ Fabbricazione | | 20,00 | Calcolo del risultato programmato |
| Rendimento obiettivo | | 26,00 | |
| Tasso MC obiettivo | | 60,00 | |
| Obiettivo del prezzo di vendita offerto (PVO) | 16,18 | 100,00 | |
| Costi variabili | 6,47 | 40,00 | |
| Margine di contribuzione | 9,71 | 60,00 | |
| Costi fissi | | 34,00 | |
| RLE | | 26,00 | |
| Calcolo speciale PVO | | | |
| Maggiorazione cliente | 0,10 | | Imballo speciale |
| Riduzione cliente | | 5,00 | Minori costi di distribuzione |
| Obiettivo del prezzo di vendita offerto (PVO) | 14,60 | 100,00 | |
| Costi variabili | 6,57 | 45,00 | |
| Margine di contribuzione | 8,03 | 55,00 | |
| Costi fissi | | 29,00 | |
| RLE | | 26,00 | |

▼ Fig. 8-31 **Calcolo del risultato «Pigmento rosso inorganico» della Color SA**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.455 | 1.196 | 902 | 1.123 | 1.152 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 10,00 | 10,30 | 10,60 | 10,80 | 11,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 14.550 | 12.319 | 9.561 | 12.128 | 12.672 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 113 | -1.170 | -728 | 6 | 831 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>0,8</i> | <i>-9,5</i> | <i>-7,6</i> | <i>0,0</i> | <i>6,6</i> |
| Break even point (Fatturato) | 14.264 | 15.507 | 11.424 | 12.113 | 10.829 |
| Break even point (Quantità) | 1.426 | 1.506 | 1.078 | 1.122 | 984 |
| Costi fissi 1 | 5.663 | 5.691 | 4.462 | 4.778 | 4.883 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>38,9</i> | <i>46,2</i> | <i>46,7</i> | <i>39,4</i> | <i>38,5</i> |
| Costi variabili | 8.774 | 7.798 | 5.827 | 7.344 | 6.958 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,3</i> | <i>63,3</i> | <i>60,9</i> | <i>60,6</i> | <i>54,9</i> |
| ■ EUR/kg | 6,03 | 6,52 | 6,46 | 6,54 | 6,04 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 5.776 | 4.521 | 3.734 | 4.784 | 5.714 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>39,7</i> | <i>36,7</i> | <i>39,1</i> | <i>39,4</i> | <i>45,1</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 10.613 | 10.485 | 9.644 | 9.432 | 9.317 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>1,1</i> | <i>-11,2</i> | <i>-7,5</i> | <i>0,1</i> | <i>8,9</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,37 | 1,17 | 0,99 | 1,29 | 1,36 |

▼ Fig. 8-32 **Calcolo del risultato «Pigmento rosso inorganico» per la distributrice USA**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.455 | 1.196 | 902 | 1.123 | 1.152 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 13,80 | 15,50 | 17,16 | 17,42 | 17,41 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 20.079 | 18.538 | 15.478 | 19.563 | 20.056 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 1.752 | 2.800 | 2.849 | 3.958 | 3.850 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>8,7</i> | <i>15,1</i> | <i>18,4</i> | <i>20,2</i> | <i>19,2</i> |
| Costi fissi 1 | 3.050 | 2.821 | 2.617 | 2.915 | 2.958 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>15,2</i> | <i>15,2</i> | <i>16,9</i> | <i>14,9</i> | <i>14,7</i> |
| Costi variabili | 15.278 | 12.917 | 10.012 | 12.690 | 13.248 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>76,1</i> | <i>69,7</i> | <i>64,7</i> | <i>64,9</i> | <i>66,1</i> |
| ■ EUR/kg | 10,50 | 10,80 | 11,10 | 11,30 | 11,50 |
| ■ di cui costi di acquisto | 10,00 | 10,30 | 10,60 | 10,80 | 11,00 |
| ■ di cui trasporto | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| Margine di contribuzione (MC) | 4.802 | 5.621 | 5.466 | 6.873 | 6.808 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>23,9</i> | <i>30,3</i> | <i>35,3</i> | <i>35,1</i> | <i>33,9</i> |

▼ Fig. 8-33 **Consolidamento di produzione e distribuzione**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.455 | 1.196 | 902 | 1.123 | 1.152 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 13,80 | 15,50 | 17,16 | 17,42 | 17,41 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 20.079 | 18.538 | 15.478 | 19.563 | 20.056 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 1.865 | 1.630 | 2.121 | 3.964 | 4.681 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>9,3</i> | <i>8,8</i> | <i>13,7</i> | <i>20,3</i> | <i>23,3</i> |
| Costi fissi 1 | 8.713 | 8.512 | 7.079 | 7.693 | 7.841 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>43,4</i> | <i>45,9</i> | <i>45,7</i> | <i>39,3</i> | <i>39,1</i> |
| Costi variabili | 9.501 | 8.396 | 6.278 | 7.906 | 7.534 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>47,3</i> | <i>45,3</i> | <i>40,6</i> | <i>40,4</i> | <i>37,6</i> |
| ■ EUR/kg | 6,53 | 7,02 | 6,96 | 7,04 | 6,54 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 10.578 | 10.142 | 9.200 | 11.657 | 12.522 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>52,7</i> | <i>54,7</i> | <i>59,4</i> | <i>59,6</i> | <i>62,4</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 10.613 | 10.485 | 9.644 | 9.432 | 9.317 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>17,6</i> | <i>15,5</i> | <i>22,0</i> | <i>42,0</i> | <i>50,2</i> |
| <i>Rotazione del capitale (CAN/AI)</i> | <i>1,9</i> | <i>1,8</i> | <i>1,6</i> | <i>2,1</i> | <i>2,2</i> |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|----------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|------------------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 876 | 903 | 4,5 | 4,5 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 3.130 | 3.193 | 16,0 | 15,9 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 3.687 | 3.745 | 18,8 | 18,7 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 7.693 | 7.841 | 39,3 | 39,1 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-34 **Calcolo rettificato della distributrice USA**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.455 | 1.196 | 902 | 1.123 | 1.152 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 13,80 | 15,50 | 17,16 | 17,42 | 17,41 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 20.079 | 18.538 | 15.478 | 19.563 | 20.056 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 1.606 | 1.483 | 1.238 | 1.565 | 1.605 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>8,0</i> | <i>8,0</i> | <i>8,0</i> | <i>8,0</i> | <i>8,0</i> |
| Costi fissi 1 | 3.050 | 2.821 | 2.617 | 2.915 | 2.958 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>15,2</i> | <i>15,2</i> | <i>16,9</i> | <i>14,9</i> | <i>14,7</i> |
| Costi variabili | 15.423 | 14.234 | 11.623 | 15.083 | 15.494 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>76,8</i> | <i>76,8</i> | <i>75,1</i> | <i>77,1</i> | <i>77,3</i> |
| ■ EUR/kg | 10,60 | 11,90 | 12,89 | 13,43 | 13,45 |
| ■ di cui costi di acquisto | 10,10 | 11,40 | 12,39 | 12,93 | 12,95 |
| ■ di cui trasporto | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| Margine di contribuzione (MC) | 4.656 | 4.304 | 3.855 | 4.480 | 4.563 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>23,2</i> | <i>23,2</i> | <i>24,9</i> | <i>22,9</i> | <i>22,7</i> |

La redditività della cifra d'affari è fissata all'8%.

▼ Fig. 8-35 **Calcolo rettificato della produzione presso lo stabilimento 1**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.455 | 1.196 | 902 | 1.123 | 1.152 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 10,10 | 11,40 | 12,39 | 12,93 | 12,95 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 14.695 | 13.636 | 11.172 | 14.521 | 14.918 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 259 | 147 | 883 | 2.399 | 3.077 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>1,8</i> | <i>1,1</i> | <i>7,9</i> | <i>16,5</i> | <i>20,6</i> |
| Costi fissi 1 | 5.663 | 5.691 | 4.462 | 4.778 | 4.883 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>38,5</i> | <i>41,7</i> | <i>39,9</i> | <i>32,9</i> | <i>32,7</i> |
| Costi variabili | 8.774 | 7.798 | 5.827 | 7.344 | 6.958 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>59,7</i> | <i>57,2</i> | <i>52,2</i> | <i>50,6</i> | <i>46,6</i> |
| ■ EUR/kg | 6,03 | 6,52 | 6,46 | 6,54 | 6,04 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 5.922 | 5.838 | 5.345 | 7.177 | 7.960 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,3</i> | <i>42,8</i> | <i>47,8</i> | <i>49,4</i> | <i>53,4</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 10.613 | 10.485 | 9.644 | 9.432 | 9.317 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>2,4</i> | <i>1,4</i> | <i>9,2</i> | <i>25,4</i> | <i>33,0</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,38 | 1,30 | 1,16 | 1,54 | 1,60 |

▼ Fig. 8-36 **Calcolo del risultato del violetto grezzo per il settore A**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 6.000 | 6.100 | 5.900 | 6.100 | 6.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 9,90 | 9,90 | 10,25 | 10,36 | 10,52 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 59.400 | 60.390 | 60.475 | 63.196 | 63.120 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 11.400 | 11.585 | 11.626 | 11.976 | 12.020 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>19,2</i> | <i>19,2</i> | <i>19,2</i> | <i>19,0</i> | <i>19,0</i> |
| Costi fissi 1 | 24.000 | 24.100 | 24.600 | 25.600 | 25.900 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,4</i> | <i>39,9</i> | <i>40,7</i> | <i>40,5</i> | <i>41,0</i> |
| Costi variabili | 24.000 | 24.705 | 24.249 | 25.620 | 25.200 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,4</i> | <i>40,9</i> | <i>40,1</i> | <i>40,5</i> | <i>39,9</i> |
| ■ EUR/kg | 4,00 | 4,05 | 4,11 | 4,20 | 4,20 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 35.400 | 35.685 | 36.226 | 37.576 | 37.920 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>59,6</i> | <i>59,1</i> | <i>59,9</i> | <i>59,5</i> | <i>60,1</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 57.000 | 58.000 | 58.000 | 60.000 | 60.100 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>20,0</i> | <i>20,0</i> | <i>20,0</i> | <i>20,0</i> | <i>20,0</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,04 | 1,04 | 1,04 | 1,05 | 1,05 |

▼ Fig. 8-37 **Calcolo del risultato del pigmento violetto per il settore B**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 6.000 | 6.100 | 5.900 | 6.100 | 6.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 20,00 | 19,00 | 18,00 | 17,00 | 16,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 120.000 | 115.900 | 106.200 | 103.700 | 96.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 18.400 | 13.885 | 5.055 | 574 | -6.220 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>15,3</i> | <i>12,0</i> | <i>4,8</i> | <i>0,6</i> | <i>-6,5</i> |
| Costi fissi 1 | 35.000 | 34.000 | 33.000 | 32.000 | 31.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>29,2</i> | <i>29,3</i> | <i>31,1</i> | <i>30,9</i> | <i>32,3</i> |
| Costi variabili | 66.600 | 68.015 | 68.145 | 71.126 | 71.220 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>55,5</i> | <i>58,7</i> | <i>64,2</i> | <i>68,6</i> | <i>74,2</i> |
| ■ EUR/kg | 11,10 | 11,15 | 11,55 | 11,66 | 11,87 |
| ■ di cui costi di acquisto | 9,90 | 9,90 | 10,25 | 10,36 | 10,52 |
| ■ di cui costi per l'energia | 1,20 | 1,25 | 1,30 | 1,30 | 1,35 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 53.400 | 47.885 | 38.055 | 32.574 | 24.780 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>44,5</i> | <i>41,3</i> | <i>35,8</i> | <i>31,4</i> | <i>25,8</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 63.000 | 64.000 | 65.000 | 66.000 | 67.100 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>29,2</i> | <i>21,7</i> | <i>7,8</i> | <i>0,9</i> | <i>-9,3</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,90 | 1,81 | 1,63 | 1,57 | 1,43 |

▼ Fig. 8-38 **Violetto grezzo a prezzi di vendita di mercato**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 6.000 | 6.100 | 5.900 | 6.100 | 6.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 48.000 | 48.800 | 47.200 | 48.800 | 48.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 0 | -5 | -1.649 | -2.420 | -3.100 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>-3,5</i> | <i>-5,0</i> | <i>-6,5</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 57.000 | 58.000 | 58.000 | 60.000 | 60.100 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>-2,8</i> | <i>-4,0</i> | <i>-5,2</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 0,84 | 0,84 | 0,81 | 0,81 | 0,80 |

▼ Fig. 8-39 **Pigmento violetto con acquisto del violetto grezzo ad un prezzo di mercato comparabile**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 6.000 | 6.100 | 5.900 | 6.100 | 6.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 20,00 | 19,00 | 18,00 | 17,00 | 16,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 120.000 | 115.900 | 106.200 | 103.700 | 96.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 29.800 | 25.475 | 18.330 | 14.970 | 8.900 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>24,8</i> | <i>22,0</i> | <i>17,3</i> | <i>14,4</i> | <i>9,3</i> |
| Costi fissi 1 | 35.000 | 34.000 | 33.000 | 32.000 | 31.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>29,2</i> | <i>29,3</i> | <i>31,1</i> | <i>30,9</i> | <i>32,3</i> |
| Costi variabili | 55.200 | 56.425 | 54.870 | 56.730 | 56.100 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>46,0</i> | <i>48,7</i> | <i>51,7</i> | <i>54,7</i> | <i>58,4</i> |
| ■ EUR/kg | 9,20 | 9,25 | 9,30 | 9,30 | 9,35 |
| ■ di cui costi di acquisto | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 |
| ■ di cui costi per l'energia | 1,20 | 1,25 | 1,30 | 1,30 | 1,35 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 64.800 | 59.475 | 51.330 | 46.970 | 39.900 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>54,0</i> | <i>51,3</i> | <i>48,3</i> | <i>45,3</i> | <i>41,6</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 63.000 | 64.000 | 65.000 | 66.000 | 67.100 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>47,3</i> | <i>39,8</i> | <i>28,2</i> | <i>22,7</i> | <i>13,3</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,90 | 1,81 | 1,63 | 1,57 | 1,43 |

▼ Fig. 8-40 **Consolidamento del pigmento violetto e del violetto grezzo**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 6.000 | 6.100 | 5.900 | 6.100 | 6.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 20,00 | 19,00 | 18,00 | 17,00 | 16,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 120.000 | 115.900 | 106.200 | 103.700 | 96.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 29.800 | 25.470 | 16.681 | 12.550 | 5.800 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>24,8</i> | <i>22,0</i> | <i>15,7</i> | <i>12,1</i> | <i>6,0</i> |
| Costi fissi 1 | 59.000 | 58.100 | 57.600 | 57.600 | 56.900 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>49,2</i> | <i>50,1</i> | <i>54,2</i> | <i>55,5</i> | <i>59,3</i> |
| Costi variabili | 31.200 | 32.330 | 31.919 | 33.550 | 33.300 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>26,0</i> | <i>27,9</i> | <i>30,1</i> | <i>32,4</i> | <i>34,7</i> |
| ■ EUR/kg | 5,20 | 5,30 | 5,41 | 5,50 | 5,55 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 88.800 | 83.570 | 74.281 | 70.150 | 62.700 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>74,0</i> | <i>72,1</i> | <i>69,9</i> | <i>67,6</i> | <i>65,3</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 120.000 | 122.000 | 123.000 | 126.000 | 127.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>24,8</i> | <i>20,9</i> | <i>13,6</i> | <i>10,0</i> | <i>4,6</i> |
| <i>Rotazione del capitale (CAN/AI)</i> | <i>1,00</i> | <i>0,95</i> | <i>0,86</i> | <i>0,82</i> | <i>0,75</i> |

▼ Fig. 8-41 **Risanamento del pigmento violetto**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 6.000 | 6.100 | 5.900 | 6.100 | 6.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 20,00 | 19,00 | 18,00 | 17,00 | 16,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 120.000 | 115.900 | 106.200 | 103.700 | 96.000 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 29.800 | 25.470 | 16.681 | 12.550 | 19.200 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>24,8</i> | <i>22,0</i> | <i>15,7</i> | <i>12,1</i> | <i>20,0</i> |
| Costi fissi 1 | 59.000 | 58.100 | 57.600 | 57.600 | 48.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>49,2</i> | <i>50,1</i> | <i>54,2</i> | <i>55,5</i> | <i>50,0</i> |
| Costi variabili | 31.200 | 32.330 | 31.919 | 33.550 | 28.800 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>26,0</i> | <i>27,9</i> | <i>30,1</i> | <i>32,4</i> | <i>30,0</i> |
| ■ EUR/kg | 5,20 | 5,30 | 5,41 | 5,50 | 4,80 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 88.800 | 83.570 | 74.281 | 70.150 | 67.200 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>74,0</i> | <i>72,1</i> | <i>69,9</i> | <i>67,6</i> | <i>70,0</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 120.000 | 122.000 | 123.000 | 126.000 | 90.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>24,8</i> | <i>20,9</i> | <i>13,6</i> | <i>10,0</i> | <i>21,3</i> |
| <i>Rotazione del capitale (CAN/AI)</i> | <i>1,00</i> | <i>0,95</i> | <i>0,86</i> | <i>0,82</i> | <i>1,07</i> |

▼ Fig. 8-42 Assortimento per tonalità

| in EUR e EUR/kg | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------|--------------|------------------|-------------|--------------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|----------------|-------------|------|--|
| Prodotto | Quantità | Prezzo | Fatturato | Costi | | | MC | | Costi fissi | | Costi fissi | | RLE | |
| | | | | variabili | variabili assoluti | MC/kg | MC assoluto | MC in % | in % | assoluti | assoluti | assoluto | in % | |
| Blu 1 | 100 | 14,30 | 1.430 | 6,20 | 620 | 8,10 | 810 | 56,6 | 84,5 | 1.208 | -398 | -27,9 | | |
| Blu 2 | 150 | 15,40 | 2.310 | 7,10 | 1.065 | 8,30 | 1.245 | 53,9 | 67,3 | 1.555 | -310 | -13,4 | | |
| Blu 3 | 400 | 14,80 | 5.920 | 6,90 | 2.760 | 7,90 | 3.160 | 53,4 | 64,7 | 3.830 | -670 | -11,3 | | |
| Blu 4 | 9.500 | 13,90 | 132.050 | 7,20 | 68.400 | 6,70 | 63.650 | 48,2 | 35,9 | 47.406 | 16.244 | 12,3 | | |
| Blu 5 | 33.000 | 16,15 | 532.950 | 8,30 | 273.900 | 7,85 | 259.050 | 48,6 | 34,2 | 182.269 | 76.781 | 14,4 | | |
| Rosso 1 | 100 | 11,15 | 1.115 | 5,40 | 540 | 5,75 | 575 | 51,6 | 80,4 | 896 | -321 | -28,8 | | |
| Rosso 2 | 150 | 12,40 | 1.860 | 5,50 | 825 | 6,90 | 1.035 | 55,6 | 77,2 | 1.436 | -401 | -21,6 | | |
| Rosso 3 | 400 | 10,90 | 4.360 | 4,80 | 1.920 | 6,10 | 2.440 | 56,0 | 61,2 | 2.668 | -228 | -5,2 | | |
| Rosso 4 | 28.500 | 11,25 | 320.625 | 5,90 | 168.150 | 5,35 | 152.475 | 47,6 | 38,8 | 124.403 | 28.073 | 8,8 | | |
| Rosso 5 | 26.000 | 10,90 | 283.400 | 5,80 | 150.800 | 5,10 | 132.600 | 46,8 | 35,1 | 99.473 | 33.127 | 11,7 | | |
| Giallo 1 | 100 | 13,15 | 1.315 | 5,70 | 570 | 7,45 | 745 | 56,7 | 78,8 | 1.036 | -291 | -22,1 | | |
| Giallo 2 | 150 | 13,60 | 2.040 | 6,10 | 915 | 7,50 | 1.125 | 55,1 | 74,2 | 1.514 | -389 | -19,1 | | |
| Giallo 3 | 400 | 14,15 | 5.660 | 6,70 | 2.680 | 7,45 | 2.980 | 52,7 | 63,3 | 3.583 | -603 | -10,6 | | |
| Giallo 4 | 27.500 | 12,90 | 354.750 | 6,60 | 181.500 | 6,30 | 173.250 | 48,8 | 41,2 | 146.157 | 27.093 | 7,6 | | |
| Giallo 5 | 35.000 | 12,60 | 441.000 | 6,50 | 227.500 | 6,10 | 213.500 | 48,4 | 39,9 | 175.959 | 37.541 | 8,5 | | |
| Verde 1 | 100 | 18,30 | 1.830 | 8,30 | 830 | 10,00 | 1.000 | 54,6 | 98,4 | 1.801 | -801 | -43,8 | | |
| Verde 2 | 150 | 16,25 | 2.438 | 7,20 | 1.080 | 9,05 | 1.358 | 55,7 | 83,3 | 2.030 | -673 | -27,6 | | |
| Verde 3 | 400 | 17,40 | 6.960 | 7,20 | 2.880 | 10,20 | 4.080 | 58,6 | 62,3 | 4.336 | -256 | -3,7 | | |
| Verde 4 | 27.500 | 16,10 | 442.750 | 8,80 | 242.000 | 7,30 | 200.750 | 45,3 | 35,5 | 157.176 | 43.574 | 9,8 | | |
| Verde 5 | 34.500 | 19,10 | 658.950 | 10,10 | 348.450 | 9,00 | 310.500 | 47,1 | 35,8 | 235.904 | 74.596 | 11,3 | | |
| Totale | 224.100 | 14,30 | 3.203.713 | 7,48 | 1.677.385 | 6,81 | 1.526.328 | 47,6 | 37,3 | 1.194.641 | 331.687 | 10,4 | | |
| Σ Blu | 43.150 | 15,64 | 674.660 | 8,04 | 346.745 | 7,60 | 327.915 | 48,6 | 35,0 | 236.268 | 91.647 | 13,6 | | |
| Σ Rosso | 55.150 | 11,09 | 611.360 | 5,84 | 322.235 | 5,24 | 289.125 | 47,3 | 37,4 | 228.877 | 60.248 | 9,9 | | |
| Σ Giallo | 63.150 | 12,74 | 804.765 | 6,54 | 413.165 | 6,20 | 391.600 | 48,7 | 40,8 | 328.249 | 63.351 | 7,9 | | |
| Σ Verde | 62.650 | 17,76 | 1.112.928 | 9,50 | 595.240 | 8,26 | 517.688 | 46,5 | 36,1 | 401.248 | 116.440 | 10,5 | | |
| Totale | 224.100 | 14,30 | 3.203.713 | 7,48 | 1.677.385 | 6,81 | 1.526.328 | 47,6 | 37,3 | 1.194.641 | 331.687 | 10,4 | | |

▼ Fig. 8-43 **Analisi dell'assortimento (prodotti con il minor MC/kg per tonalità)**

| in EUR e EUR/kg | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|---------------|--------------|------------------|--------------------|-------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|-------------|
| Prodotto | Quantità | Prezzo | Fatturato | Costi | | MC/ kg | MC assoluto | MC in % | Costi | | RLE assoluto | RLE in % |
| | | | | Costi variabili | Costi assoluti | | | | Costi fissi | Costi fissi | | |
| Blu 4 | 9.500 | 13,90 | 132.050 | 7,20 | 68.400 | 6,70 | 63.650 | 48,2 | 35,9 | 47.406 | 16.244 | 12,3 |
| Rosso 5 | 26.000 | 10,90 | 283.400 | 5,80 | 150.800 | 5,10 | 132.600 | 46,8 | 35,1 | 99.473 | 33.127 | 11,7 |
| Giallo 5 | 35.000 | 12,60 | 441.000 | 6,50 | 227.500 | 6,10 | 213.500 | 48,4 | 39,9 | 175.959 | 37.541 | 8,5 |
| Verde 4 | 27.500 | 16,10 | 442.750 | 8,80 | 242.000 | 7,30 | 200.750 | 45,3 | 35,5 | 157.176 | 43.574 | 9,8 |
| Totale | 98.000 | 13,26 | 1.299.200 | 7,03 | 688.700 | 6,23 | 610.500 | 47,0 | 36,9 | 480.015 | 130.485 | 10,0 |

▼ Fig. 8-44 **Produzione dei soli prodotti con maggiore margine di contribuzione**

| in EUR e EUR/kg | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------|--------------|------------------|--------------------|-------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|------------------|-----------------|-------------|
| Prodotto | Quantità | Prezzo | Fatturato | Costi | | MC/ kg | MC assoluto | MC in % | Costi | | RLE assoluto | RLE in % |
| | | | | Costi variabili | Costi assoluti | | | | Costi fissi | Costi fissi | | |
| Blu 2 | 43.150 | 15,40 | 664.510 | 7,10 | 306.365 | 8,30 | 358.145 | 53,9 | 35,9 | 236.268 | 121.877 | 18,3 |
| Rosso 2 | 55.150 | 12,40 | 683.860 | 5,50 | 303.325 | 6,90 | 380.535 | 55,6 | 35,1 | 228.877 | 151.658 | 22,2 |
| Giallo 2 | 63.150 | 13,60 | 858.840 | 6,10 | 385.215 | 7,50 | 473.625 | 55,1 | 39,9 | 328.249 | 145.376 | 16,9 |
| Verde 3 | 62.650 | 17,40 | 1.090.110 | 7,20 | 451.080 | 10,20 | 639.030 | 58,6 | 35,5 | 401.248 | 237.782 | 21,8 |
| Totale | 224.100 | 14,71 | 3.297.320 | 6,45 | 1.445.985 | 8,26 | 1.851.335 | 56,1 | 36,2 | 1.194.641 | 656.694 | 19,9 |

▼ Fig. 8-45 Risultato con l'eliminazione dei prodotti in perdita

| in EUR e EUR/kg | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------|--------------|------------------|--------------------|--------------------------------|----------------|------------------|----------------|-------------|----------------------------|----------------|-----------------|-------------|
| Prodotto | Quantità | Prezzo | Fatturato | Costi | | | MC kg | MC assoluto | MC in % | Costi | | RLE assoluto | RLE in % |
| | | | | Costi variabili | Costi variabili assoluti | Costi fissi | | | | Costi fissi assoluti | | | |
| Blu 1 | 0 | | | | | | | | | | 1.208 | -1.208 | |
| Blu 2 | 0 | | | | | | | | | | 1.555 | -1.555 | |
| Blu 3 | 0 | | | | | | | | | | 3.830 | -3.830 | |
| Blu 4 | 9.500 | 13,90 | 132.050 | 7,20 | 68.400 | 6,70 | 63.650 | 48,2 | 35,9 | 47.406 | 16.244 | 12,3 | |
| Blu 5 | 33.000 | 16,15 | 532.950 | 8,30 | 273.900 | 7,85 | 259.050 | 48,6 | 34,2 | 182.269 | 76.781 | 14,4 | |
| Rosso 1 | 0 | | | | | | | | | | 896 | -896 | |
| Rosso 2 | 0 | | | | | | | | | | 1.436 | -1.436 | |
| Rosso 3 | 0 | | | | | | | | | | 2.668 | -2.668 | |
| Rosso 4 | 28.500 | 11,25 | 320.625 | 5,90 | 168.150 | 5,35 | 152.475 | 47,6 | 38,8 | 124.403 | 28.073 | 8,8 | |
| Rosso 5 | 26.000 | 10,90 | 283.400 | 5,80 | 150.800 | 5,10 | 132.600 | 46,8 | 35,1 | 99.473 | 33.127 | 11,7 | |
| Giallo 1 | 0 | | | | | | | | | | 1.036 | -1.036 | |
| Giallo 2 | 0 | | | | | | | | | | 1.514 | -1.514 | |
| Giallo 3 | 0 | | | | | | | | | | 3.583 | -3.583 | |
| Giallo 4 | 27.500 | 12,90 | 354.750 | 6,60 | 181.500 | 6,30 | 173.250 | 48,8 | 41,2 | 146.157 | 27.093 | 7,6 | |
| Giallo 5 | 35.000 | 12,60 | 441.000 | 6,50 | 227.500 | 6,10 | 213.500 | 48,4 | 39,9 | 175.959 | 37.541 | 8,5 | |
| Verde 1 | 0 | | | | | | | | | | 1.801 | -1.801 | |
| Verde 2 | 0 | | | | | | | | | | 2.030 | -2.030 | |
| Verde 3 | 0 | | | | | | | | | | 4.336 | -4.336 | |
| Verde 4 | 27.500 | 16,10 | 442.750 | 8,80 | 242.000 | 7,30 | 200.750 | 45,3 | 35,5 | 157.176 | 43.574 | 9,8 | |
| Verde 5 | 34.500 | 19,10 | 658.950 | 10,10 | 348.450 | 9,00 | 310.500 | 47,1 | 35,8 | 235.904 | 74.596 | 11,3 | |
| Totale | 221.500 | 14,30 | 3.166.475 | 7,50 | 1.660.700 | 6,80 | 1.505.775 | 47,6 | 37,7 | 1.194.641 | 311.134 | 9,8 | |
| Σ Blu | 43.150 | 15,64 | 674.660 | 8,04 | 346.745 | 7,60 | 327.915 | 48,6 | 35,0 | 236.268 | 91.647 | 13,6 | |
| Σ Rosso | 55.150 | 11,09 | 611.360 | 5,84 | 322.235 | 5,24 | 289.125 | 47,3 | 37,4 | 228.877 | 60.248 | 9,9 | |
| Σ Giallo | 63.150 | 12,74 | 804.765 | 6,54 | 413.165 | 6,20 | 391.600 | 48,7 | 40,8 | 328.249 | 63.351 | 7,9 | |
| Σ Verde | 62.650 | 17,76 | 1.112.928 | 9,50 | 595.240 | 8,26 | 517.688 | 46,5 | 36,1 | 401.248 | 116.440 | 10,5 | |
| Totale | 224.100 | 14,30 | 3.203.713 | 7,48 | 1.677.385 | 6,81 | 1.526.328 | 47,6 | 37,3 | 1.194.641 | 331.687 | 10,4 | |

▼ Fig. 8-46 **Calcolo del risultato del «pigmento giallo inorganico»**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.772 | 1.772 | 1.948 | 1.913 | 1.736 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 7,09 | 7,33 | 7,09 | 7,49 | 6,70 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 12.563 | 12.989 | 13.811 | 14.328 | 11.631 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 3.138 | 3.631 | 4.208 | 2.601 | 342 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>25,0</i> | <i>28,0</i> | <i>30,5</i> | <i>18,2</i> | <i>2,9</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 11.224 | 11.962 | 12.931 | 13.766 | 11.699 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>28,0</i> | <i>30,4</i> | <i>32,5</i> | <i>18,9</i> | <i>2,9</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,12 | 1,09 | 1,07 | 1,04 | 0,99 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|--|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 131 | 108 | 0,9 | 0,9 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 1.408 | 1.304 | 9,8 | 11,2 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 4.086 | 4.200 | 28,5 | 36,1 | <input checked="" type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 5.625 | 5.612 | 39,3 | 48,2 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-47 Programmazione del risultato per il «pigmento giallo inorganico»

| in 1.000 di EUR | Periodo 5 | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.736 | 1.900 | 2.090 | 2.300 | 2.530 | 2.780 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 11.631 | 12.730 | 14.003 | 15.410 | 16.951 | 18.626 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 342 | 1.818 | 2.521 | 3.298 | 4.149 | 5.074 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>2,9</i> | <i>14,3</i> | <i>18,0</i> | <i>21,4</i> | <i>24,5</i> | <i>27,2</i> |
| Costi fissi 1 | 5.612 | 5.212 | 5.212 | 5.212 | 5.212 | 5.212 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>48,2</i> | <i>40,9</i> | <i>37,2</i> | <i>33,8</i> | <i>30,7</i> | <i>28,0</i> |
| Costi variabili | 5.677 | 5.700 | 6.270 | 6.900 | 7.590 | 8.340 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>48,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> | <i>44,8</i> |
| ■ EUR/kg | 3,27 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 5.954 | 7.030 | 7.733 | 8.510 | 9.361 | 10.286 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>51,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> | <i>55,2</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 11.699 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>2,9</i> | <i>11,4</i> | <i>15,8</i> | <i>20,6</i> | <i>25,9</i> | <i>31,7</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 0,99 | 0,80 | 0,88 | 0,96 | 1,06 | 1,16 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|--------|----------------|--------|---|
| | Periodo 5 | Prog 5 | Periodo 5 | Prog 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 108 | 112 | 0,9 | 0,6 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 1.304 | 1.600 | 11,2 | 8,6 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 4.200 | 3.500 | 36,1 | 18,8 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 5.612 | 5.212 | 48,2 | 28,0 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-48 **Calcolo degli investimenti**

| Investimento: Potenziamento della capacità da 2.000 a 2.800 tonnellate, razionalizzazione inclusa | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Investimento (in 1.000 di EUR): | | 4.000 | | | | | | | | | |
| Ammortamento fiscalmente ammesso (%) | | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% |
| Anno commerciale | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Vendite/Complessivo | tonnellate | 1.900 | 2.090 | 2.300 | 2.530 | 2.780 | 2.800 | 2.800 | 2.800 | 2.800 | 2.800 |
| Prezzo di vendita | EUR/kg | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Costi variabili | EUR/kg | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Margine di contribuzione (MC) | EUR/kg | 3,70 | 3,70 | 3,70 | 3,70 | 3,70 | 3,70 | 3,70 | 3,70 | 3,70 | 3,70 |
| Δ MC | EUR/kg | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 |
| Δ Vendite da potenziamento | tonnellate | 0 | 90 | 300 | 530 | 780 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Δ MC (rendimento vecchio impianto) | 1.000 EUR | 513 | 540 | 540 | 540 | 540 | 540 | 540 | 540 | 540 | 540 |
| Δ MC (potenziamento) | 1.000 EUR | 0 | 333 | 1.110 | 1.961 | 2.886 | 2.960 | 2.960 | 2.960 | 2.960 | 2.960 |
| Δ MC complessivo | 1.000 EUR | 513 | 873 | 1.650 | 2.501 | 3.426 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 |
| Riduzione costi fissi | 1.000 EUR | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Aumento costi fissi | 1.000 EUR | -200 | -200 | -200 | -200 | -200 | -200 | -200 | -200 | -200 | -200 |
| Δ Costi fissi | 1.000 EUR | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Δ Risultato* | 1.000 EUR | 1.313 | 1.673 | 2.450 | 3.301 | 4.226 | 4.300 | 4.300 | 4.300 | 4.300 | 4.300 |
| * con effetto sulla liquidità | | | | | | | | | | | |
| Ammortamento fiscalmente ammesso | 1.000 EUR | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| Risultato al lordo delle imposte | 1.000 EUR | 913 | 1.273 | 2.050 | 2.901 | 3.826 | 3.900 | 3.900 | 3.900 | 3.900 | 3.900 |
| Carico fiscale (35%) | 1.000 EUR | 320 | 446 | 718 | 1.015 | 1.339 | 1.365 | 1.365 | 1.365 | 1.365 | 1.365 |
| Risultato al netto delle imposte | 1.000 EUR | 593 | 827 | 1.333 | 1.886 | 2.487 | 2.535 | 2.535 | 2.535 | 2.535 | 2.535 |
| Cash flow al netto delle imposte | 1.000 EUR | 993 | 1.227 | 1.733 | 2.286 | 2.887 | 2.935 | 2.935 | 2.935 | 2.935 | 2.935 |
| <i>Fattore di sconto</i> | 10% | <i>0,909</i> | <i>0,826</i> | <i>0,751</i> | <i>0,683</i> | <i>0,621</i> | <i>0,564</i> | <i>0,513</i> | <i>0,467</i> | <i>0,424</i> | <i>0,386</i> |
| <i>Fattore di capitalizzazione</i> | 10% | <i>2,358</i> | <i>2,144</i> | <i>1,949</i> | <i>1,772</i> | <i>1,611</i> | <i>1,464</i> | <i>1,331</i> | <i>1,210</i> | <i>1,100</i> | <i>1,000</i> |
| Valore attuale cash flow | 1.000 EUR | 903 | 1.014 | 1.302 | 1.561 | 1.793 | 1.657 | 1.506 | 1.369 | 1.245 | 1.132 |
| Valore attuale cumulato | 1.000 EUR | 903 | 1.918 | 3.219 | 4.780 | 6.573 | 8.230 | 9.736 | 11.105 | 12.350 | 13.481 |
| Valore finale cash flow | 1.000 EUR | 2.343 | 2.631 | 3.376 | 4.049 | 4.649 | 4.297 | 3.906 | 3.551 | 3.229 | 2.935 |
| Valore finale cumulato | 1.000 EUR | 2.343 | 4.974 | 8.350 | 12.399 | 17.048 | 21.345 | 25.252 | 28.803 | 32.032 | 34.967 |
| Valore attuale complessivo | 1.000 EUR | 13.481 | | | | | | | | | |
| Valore finale complessivo | 1.000 EUR | 34.967 | | | | | | | | | |
| Fattore reale di rendimento | 8,7417 | Tabella degli interessi fattori di capitalizzazione (8,741 $\hat{=}$ 24,21%) | | | | | | | | | |
| Rendimento (tasso di rendimento reale) | 24,21 % | | | | | | | | | | |
| Valore attuale netto (NPV) | 9.481 | | | | | | | | | | |
| Durata del pay back (in anni) | 3,5 | | | | | | | | | | |

▼ Fig. 8-49 **Sensibilità del prezzo**

| | Prezzo -10% | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| in 1.000 di EUR | Periodo 5 | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 |
| Quantità in tonnellate | 1.736 | 1.900 | 2.090 | 2.300 | 2.530 | 2.780 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 6,70 | 6,03 | 6,03 | 6,03 | 6,03 | 6,03 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 11.631 | 11.457 | 12.603 | 13.869 | 15.256 | 16.763 |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 342 | 545 | 1.121 | 1.757 | 2.454 | 3.211 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>2,9</i> | <i>4,8</i> | <i>8,9</i> | <i>12,7</i> | <i>16,1</i> | <i>19,2</i> |
| Attivo immobilizzato (AI) | 11.699 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>2,9</i> | <i>3,4</i> | <i>7,0</i> | <i>11,0</i> | <i>15,3</i> | <i>20,1</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 0,99 | 0,72 | 0,79 | 0,87 | 0,95 | 1,05 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|--------|----------------|--------|---|
| | Periodo 5 | Prog 5 | Periodo 5 | Prog 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 108 | 112 | 0,9 | 0,7 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 1.304 | 1.600 | 11,2 | 9,5 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 4.200 | 3.500 | 36,1 | 20,9 | <input checked="" type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 5.612 | 5.212 | 48,2 | 31,1 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

▼ Fig. 8-50 Programmazione del risultato «proseguimento della linea di prodotti»

| in 1.000 di EUR | Prog 1 | Prog 2 | Prog 3 | Prog 4 | Prog 5 | Prog 6 | Prog 7 | Prog 8 | Prog 9 | Prog 10 |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quantità in tonnellate | 1.750 | 1.800 | 1.850 | 1.900 | 1.950 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV) | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 11.725 | 12.060 | 12.395 | 12.730 | 13.065 | 13.400 | 13.400 | 13.400 | 13.400 | 13.400 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 1.413 | 1.590 | 1.768 | 1.845 | 2.023 | 2.100 | 2.100 | 2.100 | 2.100 | 2.100 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>12,0</i> | <i>13,2</i> | <i>14,3</i> | <i>14,5</i> | <i>15,5</i> | <i>15,7</i> | <i>15,7</i> | <i>15,7</i> | <i>15,7</i> | <i>15,7</i> |
| Break even point (Fatturato) | 9.059 | 9.059 | 9.059 | 9.248 | 9.248 | 9.437 | 9.437 | 9.437 | 9.437 | 9.437 |
| Break even point (Quantità) | 1.352 | 1.352 | 1.352 | 1.380 | 1.380 | 1.408 | 1.408 | 1.408 | 1.408 | 1.408 |
| Costi fissi (sino al RE)* | 4.800 | 4.800 | 4.800 | 4.900 | 4.900 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,9</i> | <i>39,8</i> | <i>38,7</i> | <i>38,5</i> | <i>37,5</i> | <i>37,3</i> | <i>37,3</i> | <i>37,3</i> | <i>37,3</i> | <i>37,3</i> |
| Costi variabili | 5.513 | 5.670 | 5.828 | 5.985 | 6.143 | 6.300 | 6.300 | 6.300 | 6.300 | 6.300 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> | <i>47,0</i> |
| ■ EUR/kg | 3,15 | 3,15 | 3,15 | 3,15 | 3,15 | 3,15 | 3,15 | 3,15 | 3,15 | 3,15 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 6.213 | 6.390 | 6.568 | 6.745 | 6.923 | 7.100 | 7.100 | 7.100 | 7.100 | 7.100 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> | <i>53,0</i> |
| * include gli ammortamenti lineari (10% annuo) sull'attivo immobilizzato | | | | | | | | | | |
| Attivo (AI+AC) | 9.931 | 10.015 | 10.099 | 10.183 | 10.266 | 10.350 | 10.350 | 10.350 | 10.350 | 10.350 |
| ■ Attivo immobilizzato (AI) | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 |
| ■ Scorte e crediti (AC) | 2.931 | 3.015 | 3.099 | 3.183 | 3.266 | 3.350 | 3.350 | 3.350 | 3.350 | 3.350 |
| <i>Rendimento lordo [RE in % di (AI+AC)]</i> | <i>14,2</i> | <i>15,9</i> | <i>17,5</i> | <i>18,1</i> | <i>19,7</i> | <i>20,3</i> | <i>20,3</i> | <i>20,3</i> | <i>20,3</i> | <i>20,3</i> |
| <i>Rotazione del capitale [CAN/(AI+AC)]</i> | <i>1,18</i> | <i>1,20</i> | <i>1,23</i> | <i>1,25</i> | <i>1,27</i> | <i>1,29</i> | <i>1,29</i> | <i>1,29</i> | <i>1,29</i> | <i>1,29</i> |

▼ Fig. 8-51 Valore della linea di prodotti dal punto di vista del venditore

| Anno commerciale | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Vendite | tonnellate | 1.750 | 1.800 | 1.850 | 1.900 | 1.950 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Prezzo di vendita | EUR/kg | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Fatturato | 1.000 EUR | 11.725 | 12.060 | 12.395 | 12.730 | 13.065 | 13.400 | 13.400 | 13.400 | 13.400 | 13.400 |
| Risultato d'esercizio | 1.000 EUR | 1.413 | 1.590 | 1.768 | 1.845 | 2.023 | 2.100 | 2.100 | 2.100 | 2.100 | 2.100 |
| Risultato al lordo delle imposte | 1.000 EUR | 1.413 | 1.590 | 1.768 | 1.845 | 2.023 | 2.100 | 2.100 | 2.100 | 2.100 | 2.100 |
| Carico fiscale (35%) | 1.000 EUR | 495 | 557 | 619 | 646 | 708 | 735 | 735 | 735 | 735 | 735 |
| Risultato al netto delle imposte | 1.000 EUR | 918 | 1.033 | 1.149 | 1.199 | 1.315 | 1.365 | 1.365 | 1.365 | 1.365 | 1.365 |
| Ammortamenti* | 1.000 EUR | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| Cash flow al netto delle imposte | 1.000 EUR | 1.618 | 1.733 | 1.849 | 1.899 | 2.015 | 2.065 | 2.065 | 2.065 | 2.065 | 2.065 |
| * 10% dell'attivo immobilizzato | | | | | | | | | | | |
| <i>Fattore di sconto</i> | <i>10%</i> | <i>0,909</i> | <i>0,826</i> | <i>0,751</i> | <i>0,683</i> | <i>0,621</i> | <i>0,564</i> | <i>0,513</i> | <i>0,467</i> | <i>0,424</i> | <i>0,386</i> |
| Valore attuale cash flow | 1.000 EUR | 1.471 | 1.432 | 1.389 | 1.297 | 1.251 | 1.165 | 1.059 | 964 | 876 | 797 |
| Valore attuale cumulativo | 1.000 EUR | 1.471 | 2.903 | 4.292 | 5.589 | 6.840 | 8.005 | 9.064 | 10.028 | 10.904 | 11.701 |
| Valore attuale complessivo | 1.000 EUR | 11.701 | | | | | | | | | |

▼ Fig. 8-52 Valore della linea di prodotti dal punto di vista dell'acquirente

| Anno commerciale | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Vendite (progr.) | tonnellate | 1.750 | 1.800 | 1.850 | 1.900 | 1.950 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Vendite -10% | tonnellate | 1.575 | 1.620 | 1.665 | 1.710 | 1.755 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 |
| Prezzo di vendita | EUR/kg | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 | 6,70 |
| Margine di contribuzione | EUR/kg | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 3,55 | 3,55 |
| Fatturato | 1.000 EUR | 10.553 | 10.854 | 11.156 | 11.457 | 11.759 | 12.060 | 12.060 | 12.060 | 12.060 | 12.060 |
| Δ Margine di contribuzione | 1.000 EUR | 5.591 | 5.751 | 5.911 | 6.071 | 6.230 | 6.390 | 6.390 | 6.390 | 6.390 | 6.390 |
| Δ Pagamenti fissi | 1.000 EUR | 1.583 | 1.628 | 1.673 | 1.719 | 1.764 | 1.809 | 1.809 | 1.809 | 1.809 | 1.809 |
| Δ Risultato al lordo delle imposte | 1.000 EUR | 4.008 | 4.123 | 4.237 | 4.352 | 4.466 | 4.581 | 4.581 | 4.581 | 4.581 | 4.581 |
| Carico fiscale (35%) | 1.000 EUR | 1.403 | 1.443 | 1.482 | 1.523 | 1.563 | 1.603 | 1.603 | 1.603 | 1.603 | 1.603 |
| Δ Risultato al netto delle imposte | 1.000 EUR | 2.605 | 2.680 | 2.754 | 2.829 | 2.903 | 2.978 | 2.978 | 2.978 | 2.978 | 2.978 |
| <i>Fattore di sconto</i> | <i>10%</i> | <i>0,909</i> | <i>0,826</i> | <i>0,751</i> | <i>0,683</i> | <i>0,621</i> | <i>0,564</i> | <i>0,513</i> | <i>0,467</i> | <i>0,424</i> | <i>0,386</i> |
| Valore attuale cash flow | 1.000 EUR | 2.368 | 2.214 | 2.068 | 1.932 | 1.803 | 1.679 | 1.528 | 1.391 | 1.263 | 1.149 |
| Valore attuale cumulativo | 1.000 EUR | 2.368 | 4.582 | 6.650 | 8.582 | 10.385 | 12.064 | 13.592 | 14.983 | 16.246 | 17.395 |
| Valore attuale complessivo | 1.000 EUR | 17.395 | | | | | | | | | |

▼ Fig. 8-53 **Andamento del risultato della Color SA sino al periodo 3**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|--------|--------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | Prog 1 | Prog 2 |
| Quantità in tonnellate | 21.456 | 19.564 | 18.866 | | |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV)* | 11,66 | 12,50 | 12,85 | | |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 250.126 | 244.466 | 242.376 | | |
| Risultato d'esercizio (RE) | 16.998 | 7.888 | 2.770 | | |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>6,8</i> | <i>3,2</i> | <i>1,1</i> | | |
| Costi fissi (sino al RE) | 127.859 | 128.256 | 129.947 | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>51,1</i> | <i>52,5</i> | <i>53,6</i> | | |
| Costi variabili | 105.269 | 108.322 | 109.659 | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>42,1</i> | <i>44,3</i> | <i>45,2</i> | | |
| ■ EUR/kg* | 4,91 | 5,54 | 5,81 | | |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 144.857 | 136.144 | 132.717 | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>57,9</i> | <i>55,7</i> | <i>54,8</i> | | |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | | |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>11,4</i> | <i>4,9</i> | <i>1,7</i> | | |
| <i>Rotazione del capitale (CAN/CEN)</i> | <i>1,68</i> | <i>1,51</i> | <i>1,46</i> | | |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|--|
| | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 2 | Periodo 3 | |
| ■ Costi di spedizione | 6.114 | 6.061 | 2,5 | 2,5 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 20.496 | 20.364 | 8,4 | 8,4 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 81.646 | 83.522 | 33,4 | 34,5 | <input checked="" type="checkbox"/> Prezzo |
| ■ Costi overhead | 20.000 | 20.000 | 8,2 | 8,3 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

* arrotondato

| | |
|-------------------------------------|---|
| Quantità | <ul style="list-style-type: none"> ■ rapido ampliamento di nuove linee di prodotti, ■ ulteriori attività commerciali; |
| Costi fissi | <ul style="list-style-type: none"> ■ rottamazione degli impianti più vecchi (riparazioni), ■ aumento delle spese di ricerca per migliorare i processi, ■ diminuzione dei costi di fabbricazione grazie a processi ottimizzati; |
| Costi variabili | <ul style="list-style-type: none"> ■ negoziazione di minori costi delle materie prime, ■ miglioramento del rendimento grazie a processi ottimizzati; |
| Immobilizzazione di capitale | <ul style="list-style-type: none"> ■ smantellamento degli impianti più vecchi. |

▼ Fig. 8-54 **Possibile andamento**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | Prog 1 | Prog 2 |
| Quantità in tonnellate | 21.456 | 19.564 | 18.866 | 19.809 | 20.800 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV)* | 11,66 | 12,50 | 12,85 | 12,85 | 12,85 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 250.126 | 244.466 | 242.376 | 254.495 | 267.220 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 16.998 | 7.888 | 2.770 | 21.506 | 35.221 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>6,8</i> | <i>3,2</i> | <i>1,1</i> | <i>8,5</i> | <i>13,2</i> |
| Costi fissi (sino al RE) | 127.859 | 128.256 | 129.947 | 128.000 | 128.000 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>51,1</i> | <i>52,5</i> | <i>53,6</i> | <i>50,3</i> | <i>47,9</i> |
| Costi variabili | 105.269 | 108.322 | 109.659 | 104.989 | 103.999 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>42,1</i> | <i>44,3</i> | <i>45,2</i> | <i>41,3</i> | <i>38,9</i> |
| ■ EUR/kg* | 4,91 | 5,54 | 5,81 | 5,30 | 5,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 144.857 | 136.144 | 132.717 | 149.506 | 163.221 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>57,9</i> | <i>55,7</i> | <i>54,8</i> | <i>58,7</i> | <i>61,1</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 155.000 | 150.000 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>11,4</i> | <i>4,9</i> | <i>1,7</i> | <i>13,9</i> | <i>23,5</i> |
| <i>Rotazione del capitale (CAN/CEN)</i> | <i>1,68</i> | <i>1,51</i> | <i>1,46</i> | <i>1,64</i> | <i>1,78</i> |

* arrotondato

▼ Fig. 8-55 **Andamento effettivo**

| in 1.000 di EUR | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 21.456 | 19.564 | 18.866 | 21.917 | 20.205 |
| Prezzo di vendita EUR/kg (PV)* | 11,66 | 12,50 | 12,85 | 12,36 | 12,35 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 250.126 | 244.466 | 242.376 | 270.876 | 249.629 |
| Risultato d'esercizio (RE) | 16.998 | 7.888 | 2.770 | 23.562 | 11.993 |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RE in % della CAN)</i> | <i>6,8</i> | <i>3,2</i> | <i>1,1</i> | <i>8,7</i> | <i>4,8</i> |
| Break even point (Fatturato) | 220.775 | 230.302 | 237.317 | 228.850 | 229.421 |
| Break even point (Quantità) | 18.938 | 18.430 | 18.472 | 18.517 | 18.569 |
| Costi fissi (sino al RE) | 127.859 | 128.256 | 129.947 | 128.304 | 136.155 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>51,1</i> | <i>52,5</i> | <i>53,6</i> | <i>47,4</i> | <i>54,5</i> |
| Costi variabili | 105.269 | 108.322 | 109.659 | 119.010 | 101.481 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>42,1</i> | <i>44,3</i> | <i>45,2</i> | <i>43,9</i> | <i>40,7</i> |
| ■ EUR/kg* | 4,91 | 5,54 | 5,81 | 5,43 | 5,02 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 144.857 | 136.144 | 132.717 | 151.866 | 148.148 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>57,9</i> | <i>55,7</i> | <i>54,8</i> | <i>56,1</i> | <i>59,3</i> |
| Capitale d'esercizio necessario (CEN) | 148.510 | 161.547 | 166.378 | 166.327 | 146.527 |
| <i>Rendimento del capitale (RE in % del CEN)</i> | <i>11,4</i> | <i>4,9</i> | <i>1,7</i> | <i>14,2</i> | <i>8,2</i> |
| Rotazione del capitale (CAN/CEN) | 1,68 | 1,51 | 1,46 | 1,63 | 1,70 |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|--|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 6.717 | 6.631 | 2,5 | 2,7 | <input checked="" type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 22.640 | 23.316 | 8,4 | 9,3 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 78.947 | 86.208 | 29,1 | 34,5 | <input checked="" type="checkbox"/> Prezzo |
| ■ Costi overhead | 20.000 | 20.000 | 7,4 | 8,0 | <input checked="" type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |

* arrotondato

▼ Fig. 8-56 **Resoconto per segmenti dell'impresa Henkel**
(Fonte: Relazione d'esercizio della Henkel per il 2003)

| in mio. di EUR | Detersivi/ detergenti | Cosmetici/ igiene personale | Collanti | Henkel Techno- logies | Corpo- rate | Gruppo |
|--|--------------------------|-----------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|--------------|
| Settori d'impresa | | | | | | |
| Fatturato 2003 | 3.074 | 2.086 | 1.313 | 2.666 | 297 | 9.436 |
| Variazione rispetto all'anno prec. | -1,8% | -1,4% | -0,3% | -3,5% | -10,0% | -2,3% |
| Quota del fatturato del gruppo | 33% | 22% | 14% | 28% | 3% | 100% |
| Fatturato 2002 | 3.131 | 2.116 | 1.317 | 2.763 | 329 | 9.656 |
| EBITDA 2003 | 384 | 272 | 193 | 351 | -89 | 1.111 |
| EBITDA 2002 | 398 | 264 | 178 | 357 | -61 | 1.136 |
| EBIT 2003 | 287 | 194 | 141 | 194 | -110¹⁾ | 706 |
| EBIT 2002 | 268 | 184 | 123 | 185 | -94 | 666 |
| Variazione rispetto all'anno prec. | 7,1% | 5,4% | 14,6% | 4,9% | - | 6,0% |
| Redditività della cifra d'affari (EBIT) 2003 | 9,3% | 9,3% | 10,8% | 7,3% | ← | 7,5% |
| Redditività della cifra d'affari (EBIT) 2002 | 8,5% | 8,7% | 9,4% | 6,7% | - | 6,9% |
| Rendimento sul capitale investito (ROCE) 2003 | 33,1% | 22,6% | 20,7% | 11,3% | ← | 16,2% |
| Rendimento sul capitale investito (ROCE) 2002 | 31,2% | 21,9% | 19,2% | 10,5% | - | 15,7% |
| Capitale investito 2003²⁾ | 891 | 1.008 | 764 | 2.306 | 147 | 5.116 |
| Capitale investito 2002 ²⁾ | 896 | 999 | 731 | 2.461 | 55 | 5.142 |
| Variazione rispetto all'anno prec. | -0,6% | 0,9% | 4,5% | -6,3% | - | -0,5% |

1) sono incluse le spese «Extended Restructuring» per 85 mio. di EUR
2) con avviamento a costi di acquisto; di questi 22 mio. di EUR spettano ai detersivi/detergenti; 18 mio. di EUR ai cosmetici/igiene personale; 10 mio. di EUR ai collanti; 24 mio. di EUR a Henkel Technologies e 11 mio. di EUR a Corporate

▼ Fig. 8-57 **Rendimenti del capitale 2003 della Henkel per segmenti**

| | RC | = | ROS | × | ROTC |
|------------------------------|-------------|---|------------|---|-------------|
| Gruppo* | 16,2 | = | 7,5 | × | 2,16 |
| ■ Detersivi/detergenti | 33,1 | = | 9,3 | × | 3,56 |
| ■ Cosmetici/Igiene personale | 22,6 | = | 9,3 | × | 2,43 |
| ■ Collanti | 20,7 | = | 10,8 | × | 1,92 |
| ■ Henkel Technologies | 11,3 | = | 7,3 | × | 1,55 |

* consolidato
RC = Rendimento del capitale (base ROCE); ROS = Redditività della cifra d'affari; ROTC = Rotazione del capitale

▼ Fig. 8-58 **Valori di performance per i primi tre trimestri della Akzo Nobel**
(Fonte: NZZ del 25.10.2001, pag. 29)

| Akzo Nobel | | | |
|--|-------------|-------------|---------------|
| Valori di performance per i primi tre trimestri in mia. di EUR | 2000 | 2001 | Δ in % |
| Ricavi dal fatturato | 10,44 | 10,73 | 3 |
| Utile d'esercizio | 1,27 | 1,24 | -2 |
| ■ Farmaceutico | 0,54 | 0,62 | 14 |
| ■ Vernici | 0,39 | 0,36 | -9 |
| ■ Chimico | 0,35 | 0,28 | -21 |
| Risultato netto* | 0,73 | 0,71 | -2 |
| ■ per azione (in EUR) | 2,54 | 2,49 | -2 |
| Redditività della cifra d'affari in % | 12,2 | 11,6 | |
| Dipendenti | 68.400 | 67.400 | |

* senza risultato straordinario e partite speciali

▼ Fig. 8-59 **Valutazione della relazione sui primi tre trimestri del 2001 della Akzo Nobel**

| in mio. di EUR, da gennaio a settembre | 2000 | 2001 | Variazione |
|--|---------------|---------------|---------------------|
| Fatturato del gruppo (CAN) | 10.443 | 10.725 | +2,7 % |
| ■ Farmaceutico | 2.789 | 2.996 | +7,4 % |
| ■ Vernici | 4.259 | 4.325 | +1,5 % |
| ■ Chimico | 3.514 | 3.505 | -0,3 % |
| EBIT (Risultato d'esercizio) | 1.269 | 1.241 | -28 ass. |
| Investimenti (impianti materiali) | 459 | 550 | +91 ass. |
| Ammortamenti (impianti materiali) | 469 | 486 | +17 ass. |
| Capital Employed (CE) | 7.803 | 8.047 | +244 ass. |
| Totale di bilancio (TB) | 12.134 | 12.390 | +256 ass. |
| Redditività della cifra d'affari (EBIT/CAN) | 12,2% | 11,6% | -0,6 punti % |
| Rotazione del capitale (CAN/CE) | 1,78 | 1,78 | 0 |
| Rendimento del capitale (EBIT/CE) | 21,7% | 20,6% | -1,1 punti % |
| ■ Farmaceutico | 30,5% | 32,2% | + 1,7 punti % |
| ■ Vernici | 22,3% | 19,6% | -2,7 punti % |
| ■ Chimico | 15,2% | 12,1% | -3,1 punti % |
| Dipendenti | 68.400 | 67.400 | -1.000 ass. |

▼ Fig. 8-60 **Dati trimestrali della Akzo Nobel** (Fonte: Relazioni trimestrali 2003 e 2004)

| in mio. di EUR | 2003 | I° tri- mestre 2003 | II° tri- mestre 2003 | III° tri- mestre 2003 | IV° tri- mestre 2003 | I° tri- mestre 2004 | II° tri- mestre 2004 | III° tri- mestre 2004 |
|---|---------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Fatturato/Complessivo | 13.051 | 3.287 | 3.399 | 3.254 | 3.111 | 3.138 | 3.325 | 3.185 |
| ■ Farmaceutico | 3.550 | 884 | 888 | 877 | 901 | 821 | 808 | 801 |
| ■ Vernici | 5.233 | 1.262 | 1.411 | 1.323 | 1.183 | 1.231 | 1.397 | 1.381 |
| ■ Chimico | 4.397 | 1.175 | 1.133 | 1.087 | 1.056 | 1.118 | 1.147 | 1.033 |
| EBIT | 1.347 | 274 | 328 | 304 | 441 | 292 | 335 | 329 |
| Redditività della cifra d'affari | 10,3 | 8,3 | 9,6 | 9,3 | 14,2 | 9,3 | 10,1 | 10,3 |
| Capital Employed (CE) | 7.153 | 7.719 | 7.742 | 7.509 | 7.153 | 7.522 | 7.503 | 6.883 |
| ROCE* | 18,8 | 14,2 | 16,9 | 16,2 | 24,7 | 15,5 | 17,9 | 19,1 |
| ■ Farmaceutico | 27,6 | 22,1 | 22,7 | 18,9 | 45,5 | 23,5 | 17,7 | 21,1 |
| ■ Vernici | 20,7 | 11,8 | 22,6 | 21,8 | 16,5 | 14,5 | 26,4 | 25,0 |
| ■ Chimico | 12,7 | 13,9 | 11,5 | 11,3 | 13,3 | 14,1 | 14,0 | 14,5 |
| Rotazione del capitale* | 1,82 | 1,70 | 1,76 | 1,73 | 1,74 | 1,67 | 1,77 | 1,85 |
| Totale di bilancio | 11.954 | 12.747 | 13.231 | 12.777 | 11.954 | 12.086 | 12.065 | 12.763 |
| Investimenti | 581 | 113 | 144 | 123 | 201 | 107 | 134 | 138 |
| Ammortamenti | 599 | 152 | 154 | 145 | 148 | 144 | 143 | 132 |
| Dipendenti | 64.580 | 67.500 | 66.360 | 65.240 | 64.580 | 64.320 | 63.950 | 62.990 |

* calcolato ai fini della comparabilità (cifre ufficiali 2003: 16,0% e 1,55)

▼ Fig. 8-61 **Esercizi annuali continuativi della Akzo Nobel** (Fonte: Relazioni trimestrali 2003 e 2004)

| in mio. di EUR | 2003 | II/03 – I/04 (1) | III/03 – II/04 (2) | IV/03 – III/04 (3) | Variazione colonna (3) rispetto al 2003 |
|---|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Fatturato/Complessivo | 13.051 | 12.902 | 12.828 | 12.759 | -2,24 % |
| ■ Farmaceutico | 3.550 | 3.487 | 3.407 | 3.331 | -6,17 % |
| ■ Vernici | 5.233 | 5.148 | 5.134 | 5.192 | -0,78 % |
| ■ Chimico | 4.397 | 4.394 | 4.408 | 4.354 | -0,98 % |
| EBIT | 1.347 | 1.365 | 1.372 | 1.397 | 50 ass. |
| Redditività della cifra d'affari | 10,3 | 10,6 | 10,7 | 10,9 | 0,6 punti % |
| Capital Employed (CE)* | 7.153 | 7.482 | 7.422 | 7.265 | 112 ass. |
| ROCE** | 18,8 | 18,2 | 18,5 | 19,2 | 0,4 punti % |
| ■ Farmaceutico | 27,6 | 27,6 | 26,3 | 26,8 | -0,8 punti % |
| ■ Vernici | 20,7 | 19,0 | 19,8 | 20,6 | -0,1 punti % |
| ■ Chimico | 12,7 | 12,5 | 13,2 | 14,0 | 1,3 punti % |
| Rotazione del capitale** | 1,82 | 1,72 | 1,73 | 1,76 | -0,06 |
| Totale di bilancio | 11.954 | 12.086 | 12.065 | 12.763 | 809 ass. |
| Investimenti | 581 | 575 | 565 | 580 | -1 ass. |
| Ammortamenti | 599 | 591 | 580 | 567 | -32 ass. |
| Dipendenti*** | 64.580 | 64.320 | 63.950 | 62.990 | -1.590 ass. |

* capitale investito (vincolato) in media nei trimestri

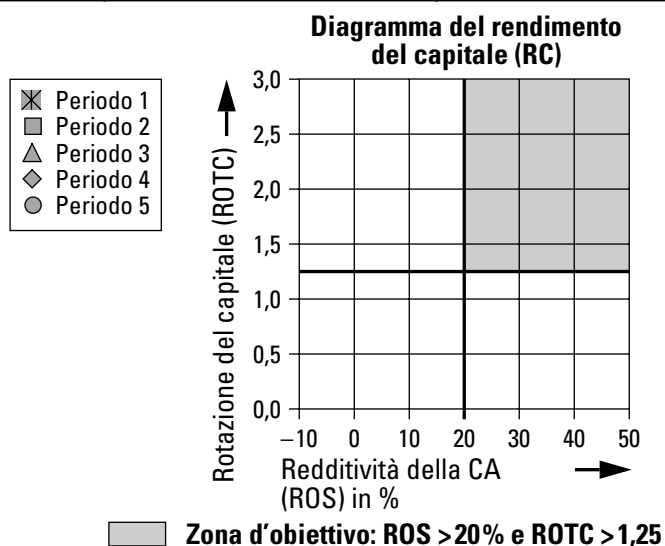
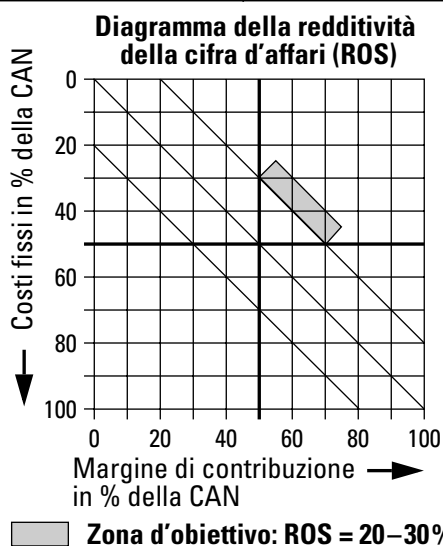
** calcolato ai fini della comparabilità (cifre ufficiali 2003: 16,0% e 1,55)

*** riferito al termine di ogni esercizio annuale continuativo

Controlling cockpit (Risultato lordo d'esercizio): Modulo

| | | | | | |
|--|---------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| Società: Modello SA | Sede/Linea prodotti: XYZ | | grigio: campi di immissione | | |
| in 1.000 di EUR | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantità in tonnellate | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prezzo di vendita EUR/kg | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cifra d'affari netta (CAN) | | | | | |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | | | | | |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | | | | | |
| Break even point (Fatturato) | | | | | |
| Break even point (Quantità) | | | | | |
| Costi fissi 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | |
| Costi variabili | | | | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | |
| ■ EUR/kg | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Margine di contribuzione (MC 1) | | | | | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | | | | | |
| Attivo immobilizzato (AI) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | | | | | |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | | | | | |

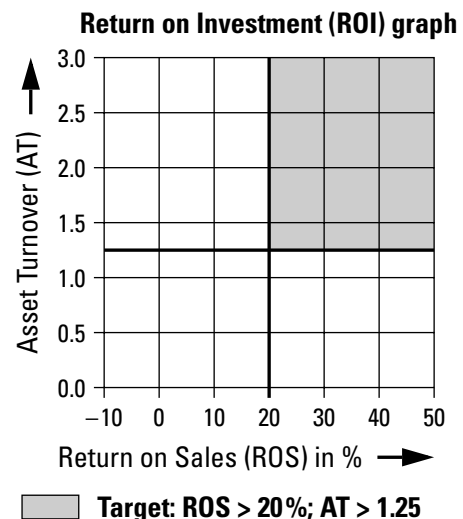
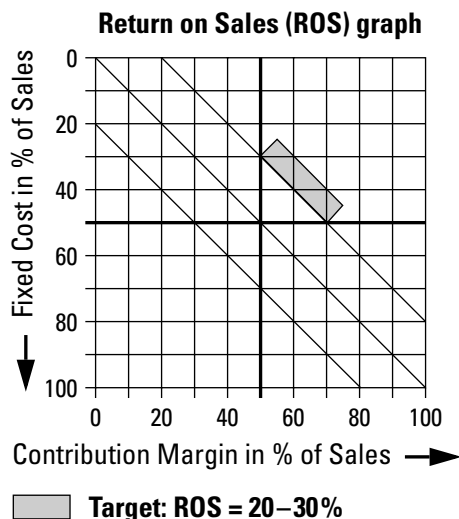
| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | | | | | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |



Controlling-Cockpit (Gross Operating Result): Form

| | | | | | |
|--|------------------------------------|----------|----------|----------|------------------|
| Company: Model Ltd. | Location/Product Group: XYZ | | | | grey: data input |
| in 1.000 EUR | | | | | |
| Periods | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantity in tons | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Average Price EUR/kg | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Net Sales | | | | | |
| Gross Operating Result (GOR) | | | | | |
| <i>Return on Sales (GOR in % of Net Sales)</i> | | | | | |
| Break Even (Sales) | | | | | |
| Break Even (Quantity) | | | | | |
| Fixed Cost 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ■ <i>in % of Sales</i> | | | | | |
| Variable Cost | | | | | |
| ■ <i>in % of Sales</i> | | | | | |
| ■ EUR/kg | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Contribution Margin (CM 1) | | | | | |
| ■ <i>in % of Sales</i> | | | | | |
| Assets (Investment) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Return on Investment (GOR in % of Assets)</i> | | | | | |
| Asset Turnover (Sales over Assets) | | | | | |

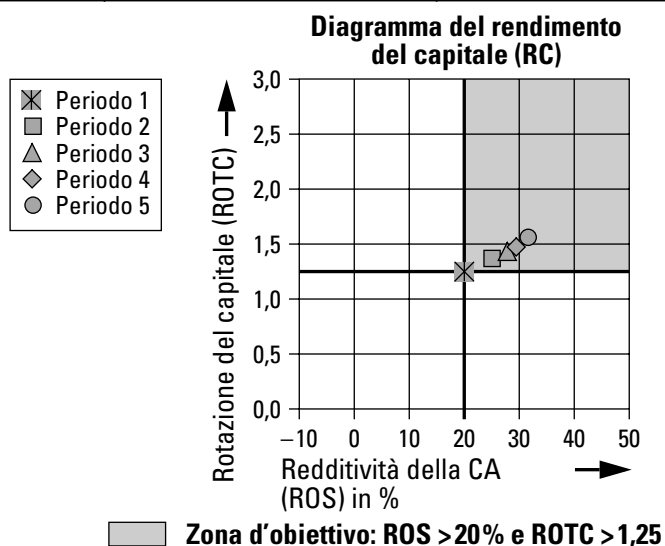
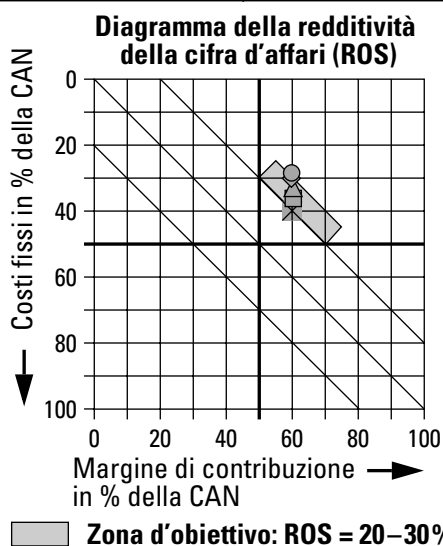
| Fixed Cost Structure | in 1,000 EUR | | in % of Sales | | Weakness Analysis |
|----------------------|--------------|----------|---------------|----------|--|
| | Period 4 | Period 5 | Period 4 | Period 5 | |
| ■ Shipping cost | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Quantity |
| ■ Selling cost | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Fixed Cost |
| ■ Manufacturing cost | 0 | 0 | | | <input type="checkbox"/> Average Price |
| Total | | | | | <input type="checkbox"/> Variable Cost |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Assets |



Controlling cockpit (Risultato lordo d'esercizio): Esempio

| Società: Modello SA | Sede/Linea prodotti: XYZ | | | | | grigio: campi di immissione |
|--|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| in 1.000 di EUR | | | | | | |
| Periodi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Quantità in tonnellate | 1.000 | 1.100 | 1.200 | 1.300 | 1.400 | |
| Prezzo di vendita EUR/kg | 10,00 | 10,40 | 10,60 | 10,80 | 11,00 | |
| Cifra d'affari netta (CAN) | 10.000 | 11.440 | 12.720 | 14.040 | 15.400 | |
| Risultato lordo d'esercizio (RLE) | 2.000 | 2.830 | 3.480 | 4.150 | 4.840 | |
| <i>Redditività della cifra d'affari (RLE in % della CAN)</i> | <i>20,0</i> | <i>24,7</i> | <i>27,4</i> | <i>29,6</i> | <i>31,4</i> | |
| Break even point (Fatturato) | 6.667 | 6.768 | 6.956 | 7.145 | 7.333 | |
| Break even point (Quantità) | 667 | 651 | 656 | 662 | 667 | |
| Costi fissi 1 | 4.000 | 4.100 | 4.200 | 4.300 | 4.400 | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>35,8</i> | <i>33,0</i> | <i>30,6</i> | <i>28,6</i> | |
| Costi variabili | 4.000 | 4.510 | 5.040 | 5.590 | 6.160 | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>40,0</i> | <i>39,4</i> | <i>39,6</i> | <i>39,8</i> | <i>40,0</i> | |
| ■ EUR/kg | 4,00 | 4,10 | 4,20 | 4,30 | 4,40 | |
| Margine di contribuzione (MC 1) | 6.000 | 6.930 | 7.680 | 8.450 | 9.240 | |
| ■ <i>in % della CAN</i> | <i>60,0</i> | <i>60,6</i> | <i>60,4</i> | <i>60,2</i> | <i>60,0</i> | |
| Attivo immobilizzato (AI) | 8.000 | 8.500 | 9.000 | 9.500 | 10.000 | |
| <i>Rendimento lordo (RLE in % dell'AI)</i> | <i>25,0</i> | <i>33,3</i> | <i>38,7</i> | <i>43,7</i> | <i>48,4</i> | |
| Rotazione del capitale (CAN/AI) | 1,25 | 1,35 | 1,41 | 1,48 | 1,54 | |

| Struttura dei costi fissi | in 1.000 di EUR | | in % della CAN | | Punti deboli |
|---------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---|
| | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 4 | Periodo 5 | |
| ■ Costi di spedizione | 300 | 300 | 2,1 | 1,9 | <input type="checkbox"/> Quantità |
| ■ Costi di distribuzione | 1.300 | 1.300 | 9,3 | 8,4 | <input type="checkbox"/> Costi fissi |
| ■ Costi di fabbricazione | 2.700 | 2.800 | 19,2 | 18,2 | <input type="checkbox"/> Prezzo |
| Totale | 4.300 | 4.400 | 30,6 | 28,6 | <input type="checkbox"/> Costi variabili |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Immobilizzazione di capitale |



Controlling-Cockpit (Gross Operating Result): Example

| Company: Model Ltd. | Location/Product Group: Example | | | | | grey: data input |
|--|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------------------|
| in 1.000 EUR | | | | | | |
| Periods | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Quantity in tons | 1,000 | 1,100 | 1,200 | 1,300 | 1,400 | |
| Average Price EUR/kg | 10.00 | 10.40 | 10.60 | 10.80 | 11.00 | |
| Net Sales | 10,000 | 11,440 | 12,720 | 14,040 | 15,400 | |
| Gross Operating Result (GOR) | 2,000 | 2,830 | 3,480 | 4,150 | 4,840 | |
| <i>Return on Sales (GOR in % of Net Sales)</i> | <i>20.0</i> | <i>24.7</i> | <i>27.4</i> | <i>29.6</i> | <i>31.4</i> | |
| Break Even (Sales) | 6,667 | 6,768 | 6,956 | 7,145 | 7,333 | |
| Break Even (Quantity) | 667 | 651 | 656 | 662 | 667 | |
| Fixed Cost 1 | 4,000 | 4,100 | 4,200 | 4,300 | 4,400 | |
| ■ <i>in % of Sales</i> | <i>40.0</i> | <i>35.8</i> | <i>33.0</i> | <i>30.6</i> | <i>28.6</i> | |
| Variable Cost | 4,000 | 4,510 | 5,040 | 5,590 | 6,160 | |
| ■ <i>in % of Sales</i> | <i>40.0</i> | <i>39.4</i> | <i>39.6</i> | <i>39.8</i> | <i>40.0</i> | |
| ■ EUR/kg | 4.00 | 4.10 | 4.20 | 4.30 | 4.40 | |
| Contribution Margin (CM 1) | 6,000 | 6,930 | 7,680 | 8,450 | 9,240 | |
| ■ <i>in % of Sales</i> | <i>60.0</i> | <i>60.6</i> | <i>60.4</i> | <i>60.2</i> | <i>60.0</i> | |
| Assets (Investment) | 8,000 | 8,500 | 9,000 | 9,500 | 10,000 | |
| <i>Return on Investment (GOR in % of Assets)</i> | <i>25.0</i> | <i>33.3</i> | <i>38.7</i> | <i>43.7</i> | <i>48.4</i> | |
| Asset Turnover (Sales over Assets) | 1.25 | 1.35 | 1.41 | 1.48 | 1.54 | |

| Fixed Cost Structure | in 1,000 EUR | | in % of Sales | | Weakness Analysis |
|----------------------|--------------|----------|---------------|----------|--|
| | Period 4 | Period 5 | Period 4 | Period 5 | |
| ■ Shipping cost | 300 | 300 | 2.1 | 1.9 | <input type="checkbox"/> Quantity |
| ■ Selling cost | 1.300 | 1.300 | 9.3 | 8.4 | <input type="checkbox"/> Fixed Cost |
| ■ Manufacturing cost | 2.700 | 2.800 | 19.2 | 18.2 | <input type="checkbox"/> Average Price |
| Total | 4.300 | 4.400 | 30.6 | 28.6 | <input type="checkbox"/> Variable Cost |
| | | | | | <input type="checkbox"/> Assets |

