

## Caso aziendale: riconfigurazione della struttura organizzativa

di Riccardo Mazzoni

### Ipotesi di traccia per l'Esame di Stato 2015

---

Le indicazioni del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca relative alle materie e allo svolgimento della seconda prova scritta degli esami di Stato in merito agli Istituti Tecnici – Settore economico, stabiliscono che *“La prova fa riferimento a situazioni in ambito economico-aziendale e richiede al candidato attività di analisi, scelta, decisione, individuazione e definizione di linee operative, individuazione di problemi e definizione motivata delle soluzioni, ricerca e produzione di documenti aziendali.”*

In particolare la prova consiste in una delle seguenti tipologie:

- **analisi di testi e documenti** economici attinenti al percorso di studio;
- **analisi di casi aziendali**;
- **simulazioni aziendali**.

Essa è strutturata in due parti:

- una **prima parte**, che tutti i candidati sono tenuti a svolgere;
- una **seconda parte**, costituita da quesiti tra i quali in candidato potrà scegliere sulla base del numero minimo indicato nella traccia.

In considerazione di quanto sopra l'ipotesi di traccia proposta è stata costruita sulla tipologia del *caso aziendale*, al quale sono collegati più quesiti che prevedono la ricostruzione di documenti, in particolare quelli che compongono il bilancio.

## Traccia

*Castor spa*, impresa industriale del settore della nautica da diporto, produce da anni imbarcazioni apprezzate dal mercato.

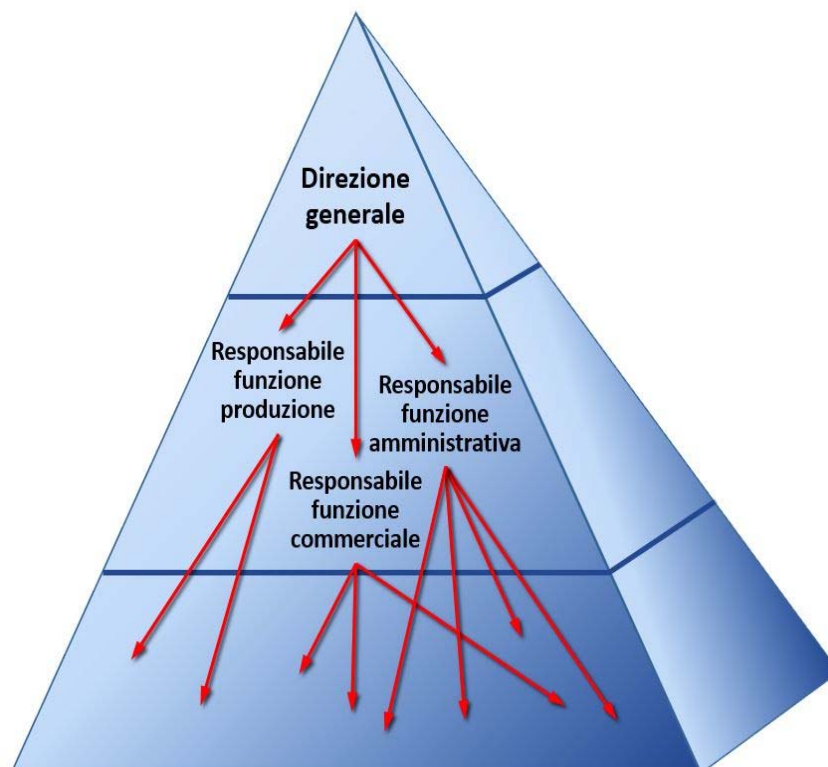
Nel 2013 il top management ha deciso di espandere l'attività affiancando alla produzione tradizionale quella della realizzazione di imbarcazioni destinate alle competizioni nautiche. Si tratta di un settore che richiede notevoli competenze in tecnologie d'avanguardia sia per ciò che riguarda la qualità delle imbarcazioni e delle attrezzature sofisticate di cui sono dotate, sia per quanto riguarda i servizi di assistenza e consulenza tecnica che l'impresa dovrà essere in grado di fornire a una clientela particolarmente esigente.

Per il raggiungimento dell'obiettivo è stato costituito, per la nuova produzione, un team molto competente, formato da un ingegnere esperto di costruzioni navali avanzate, un ingegnere informatico, un designer e alcuni tecnici e operai, ciascuno con differenti specializzazioni e altamente qualificati.

Le nuove produzioni sono realizzate in uno stabilimento diverso da quello in cui è mantenuta la produzione delle imbarcazioni da diporto standard, sebbene situato nelle immediate vicinanze, per motivi logistici.

Oltre alle necessarie scelte collegate all'aumento delle dimensioni dell'impresa, è stato deciso di modificare la struttura organizzativa, in modo da renderla più rispondente alle esigenze della nuova realtà operativa, caratterizzata da un notevole aumento della complessità della struttura aziendale, rispetto alla fase precedente, in considerazione anche del fatto che il management ha deciso di svolgere tutte le attività della "catena del valore" all'interno della propria organizzazione.

La struttura organizzativa anteriore alle decisioni di espansione della produzione era impostata secondo il modello *gerarchico-funzionale*, ed è quella di seguito schematizzata in forma sintetica:



Il progetto imprenditoriale e la sua realizzazione è stato ampiamente descritto nel business plan presentato dalla società alla locale banca per la richiesta di finanziamento di 3.000.000 euro.

In particolare le proiezioni economico-finanziarie contenute nel *business plan* hanno previsto:

- investimenti per 5.000.000 euro coperti parzialmente con un incremento del capitale sociale di 3.000.000 euro e per il residuo con parte del finanziamento bancario richiesto;
- un incremento notevole del ROI e del ROE già dal primo anno, in considerazione delle dichiarazioni da parte della clientela di possibili commesse di imbarcazioni da competizioni;
- un incremento delle vendite delle imbarcazioni da diporto per effetto trainante dei nuovi prodotti.

Il candidato, tenendo conto di quanto descritto nel caso e considerando che:

- il finanziamento ipotizzato sia stato effettivamente concesso,
- gli obiettivi prefissati siano stati pienamente conseguiti,

proceda:

- a) alla redazione del report in cui si esaminano sinteticamente le caratteristiche del modello organizzativo antecedente alla nuova scelta strategica, e s'individua quello che può essere ritenuto più idoneo alla nuova realtà operativa dell'impresa, evidenziandone i punti di forza e di debolezza, e il nuovo organigramma;
- b) alla redazione del budget degli investimenti contenuto nel *business plan* relativo all'esercizio 2014 considerando che:
  - è previsto l'acquisto e l'adattamento del fabbricato che sarà operativo da gennaio 2014;
  - gli impianti e i macchinari acquistati dovranno essere installati e resi operativi da febbraio 2014;
  - sono previsti investimenti nel 2014 per ricerca & sviluppo;
- c) all'elaborazione dello Stato patrimoniale al 31/12/2014, sintetico e riclassificato secondo criteri finanziari;
- d) all'elaborazione del Conto economico al 31/12/2014, sintetico e riclassificato "a valore della produzione e valore aggiunto".

Successivamente il candidato sviluppi uno dei seguenti punti.

1. Presentare la relazione sulla situazione patrimoniale, finanziaria ed economica di *Castor spa* al 31/12/2014 utilizzando margini e indici.
2. Redigere lo Stato patrimoniale e il Conto economico di *Castor spa* al 31/12/2014 secondo le disposizioni del codice civile.
3. Presentare il Rendiconto finanziario delle variazioni del patrimonio circolante netto allegato al bilancio dell'esercizio 2014 di *Castor spa*.

Dati mancanti a scelta.

## Svolgimento della traccia

### Prima parte

#### a) Redazione del report sul modello organizzativo

In considerazione delle richieste della traccia si delineano in maniera sintetica le caratteristiche del modello organizzativo di *Castor spa* prima della nuova strategia d'impresa: il modello *gerarchico-funzionale*.

Tale modello si articola proprio seguendo la configurazione delle tre principali aree funzionali operanti in azienda: *funzione produzione*, *funzione amministrativa*, *funzione commerciale*.

Ciascuna di queste dipende, gerarchicamente, cioè attraverso una relazione di comando, dalla *direzione generale*, che si occupa di indirizzare e coordinare tutta l'attività dell'impresa.

Ogni area funzionale, a sua volta, prevede al proprio interno un ulteriore livello di divisione del lavoro, affidando a singoli uffici o reparti mansioni lavorative sempre più specifiche: per esempio, nell'ambito della *funzione approvvigionamenti*, che nel caso in esame dipende dalla *macro-funzione della produzione*, si distinguono i compiti dell'ufficio acquisti, quelli del personale preposto alla gestione del magazzino materiali e quelli del personale addetto al controllo della qualità.

Questa struttura si presenta particolarmente idonea in presenza di un'attività che realizza una sola tipologia di prodotti (in questo caso imbarcazioni da diporto), tra l'altro in un contesto produttivo nel complesso stabile in quanto caratterizzato da una tecnologia abbastanza matura.

La struttura funzionale è stata finora privilegiata dal management in quanto garantisce rapidità di decisione, precisione degli obiettivi e possibilità di controllo dei risultati.

Inoltre è da mettere in evidenza come questa struttura si adatti sostanzialmente bene all'attuale struttura aziendale di medio-piccole dimensioni, con un'articolazione non complessa delle varie attività.

I punti di debolezza che si possono tuttavia riscontrare nell'attuale modello sono sintetizzabili: nella tendenza alla rigidità dei rapporti e alla burocratizzazione, nella conseguente limitata fluidità e continuità dei rapporti tra le funzioni, in particolare per quanto riguarda la comunicazione e l'integrazione, nel considerare la soddisfazione del cliente una priorità assoluta per tutti i livelli operativi.

Uno dei modelli organizzativi probabilmente più adatto alle esigenze della nuova realtà aziendale, e tale da rendere possibile il superamento dei punti deboli del modello *gerarchico-funzionale*, è il *modello divisionale*. Tale modello struttura l'assetto organizzativo dell'azienda dapprima tramite *divisioni* o *aree di business* che, solitamente, coincidono con le diverse tipologie di prodotti che l'impresa propone al mercato (si tenga presente che il modello divisionale si adatta anche ad articolazioni della produzione aziendale per *area geografica*, non relativa però al caso in esame). Da ciascuna *divisione* dipendono poi *funzioni* la cui competenza in termini di responsabilità e operatività è finalizzata alle esigenze strategico-operative della funzione stessa a cui appartengono. Altre funzioni mantengono invece una responsabilità a livello aziendale, in quanto la loro responsabilità decisionale non risponde a logiche divisionali; è il caso, per esempio, della *funzione amministrazione e finanza*.

Il risultato principale dell'adozione di un modello di questo tipo è:

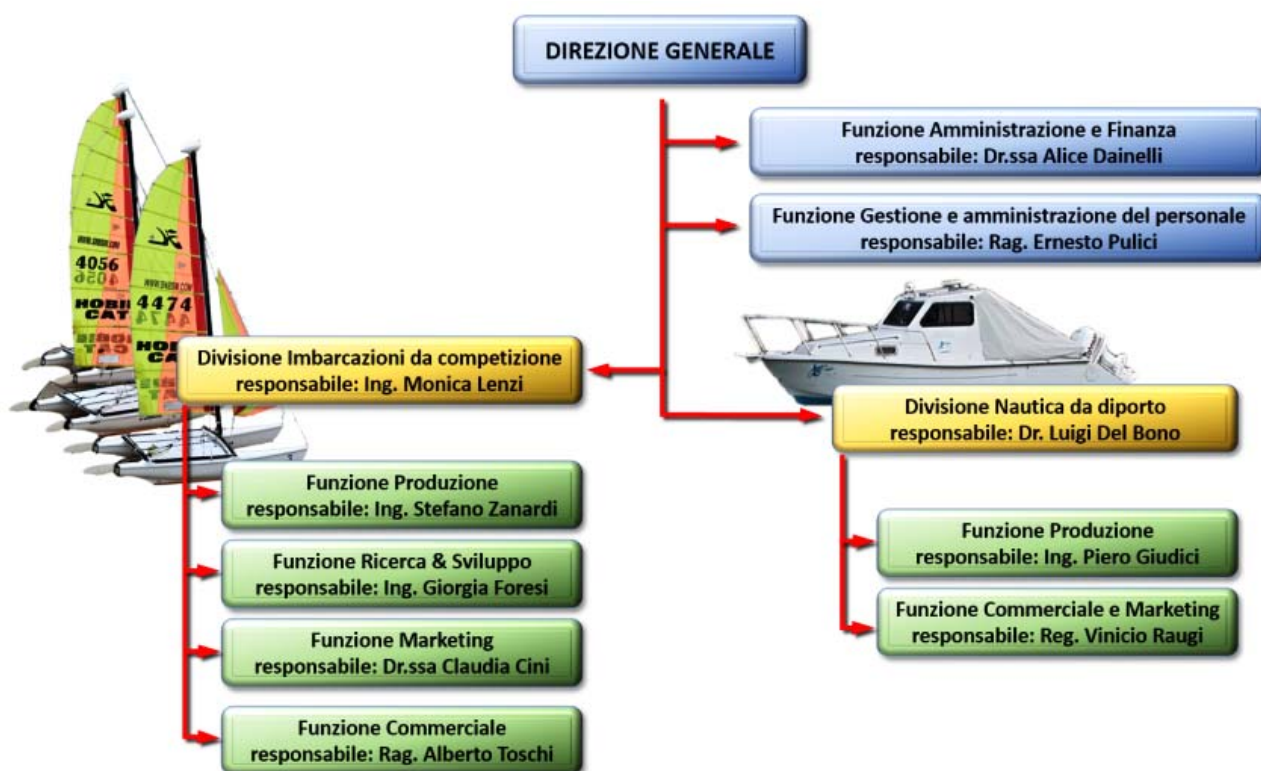
- un aumento della delega, ciò in quanto si procede a un maggiore affidamento di compiti decisionali ai livelli inferiori;
- il conseguente aumento del coordinamento fra le varie divisioni, poiché a ciascuna di esse sono attribuite responsabilità per il raggiungimento di obiettivi propri.

In considerazione di quanto sopra, è ipotizzabile che per la riorganizzazione della nuova struttura aziendale si pervenga alla scelta del *modello divisionale per prodotto*, e alla conseguente realizzazione della *divisione nautica da diporto* e della *divisione imbarcazioni da competizione*.

Si propongono pertanto le seguenti scelte organizzative:

- viene confermato come responsabile della nautica da diporto il dr. Luigi Del Bono; viene invece nominata responsabile della divisione imbarcazioni da competizione l'ing. Monica Lenzi;
- la funzione produzione imbarcazioni da competizione è affidata all'ing. Stefano Zanardi, mentre l'analoga funzione della nautica da diporto resta affidata all'ing. Piero Giudici;
- nell'ambito della divisione imbarcazioni da competizione viene costituita la funzione ricerca & sviluppo affidata all'ing. Giorgia Foresi; un'analoga funzione manca invece nell'altra divisione, in quanto ritenuta non necessaria;
- nell'ambito della divisione imbarcazioni da competizione si ritiene necessario organizzare la funzione marketing, separata dalla funzione commerciale; della prima è responsabile la dr.ssa Claudia Cini, mentre della seconda è responsabile il rag. Alberto Toschi; anche per l'altra divisione viene attivata una funzione marketing, che tuttavia rimane parte integrante della funzione commerciale affidata al rag. Vinicio Raugi;
- la funzione Amministrazione e Finanza e la funzione Amministrazione e gestione del personale vengono mantenute al di fuori delle due divisioni e affidate rispettivamente alla dr.ssa Alice Dainelli e al rag. Ernesto Pulici.

L'organigramma del modello divisionale proposto risulta così strutturato:



La presenza delle due unità organizzative in posizione di *staff* rispetto alla *Direzione generale*, e senza legami di influenza nei confronti delle *divisioni*, è possibile in quanto le attività da queste svolte risultano comuni alle due *divisioni* e si reputa, quindi, efficiente sul piano economico non duplicarle.

La struttura divisionale pertanto sembra ben adattarsi alle esigenze organizzative dell'impresa, che da monotipologia di produzione passa a una duplice tipologia di prodotti.

Questo modello, se correttamente applicato, consente dunque di:

- aumentare la velocità delle decisioni ed elevarne la qualità, in quanto queste competono a personale più vicino ai problemi concreti;
- aumentare la motivazione e le responsabilità di tutto il personale, in quanto alle *divisioni* sono assegnati obiettivi specifici da raggiungere;
- migliorare l'*elasticità* dell'impresa, cioè la capacità di variare i volumi o il mix di produzione, senza incidere necessariamente sulla *flessibilità*, cioè sulla possibilità di modificare in tempi ragionevolmente brevi le combinazioni di prodotto proposte al mercato.

Tuttavia, anche se si ritiene il modello *divisionale* il più adatto alle nuove esigenze aziendali è opportuno ricordare quali possono essere i suoi punti di debolezza; ciò per prevedere interventi che possano ridurre possibili effetti negativi, sintetizzabili in:

- elevati costi operativi, dovuti al maggior numero di unità organizzative;
- una non efficace collaborazione tra i responsabili delle *divisioni*.

#### b) Elaborazione del budget degli investimenti

Progetti	Data inizio	Data completamento	Costi anno 2014	Importo per progetti 2014
<i>Immobilizzazioni materiali</i>				
Fabbricato (Progetto 1)	01/09/2013	31/01/2014	1.800.000	1.800.000
Impianti e macchinari (Progetto 2)	01/11/2013	31/03/2014	2.100.000	2.100.000
Attrezzature industriali (Progetto 3)	01/01/2014	31/01/2014	700.000	700.000
<b>Totale</b>				<b>4.600.000</b>
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	01/01/2014	31/12/2014		
Ricerca & sviluppo (Progetto 4)			400.000	400.000
<b>Totale</b>				<b>400.000</b>
<b>Totale generale</b>				<b>5.000.000</b>

c) Stato patrimoniale sintetico riclassificato secondo il criterio finanziario

**Stato patrimoniale riclassificato (senza destinazione dell'utile)**

<b>IMPIEGHI</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>FONTI</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>
<i>Liquidità immediate</i>			<i>Passività a breve</i>		
Depositi bancari	1.409.400	297.900	Obbligazioni		
Denaro in cassa	13.000	10.100	Debiti v/banche	612.000	1.745.000
<b>Totale</b>	<b>1.422.400</b>	<b>308.000</b>	Debiti v/fornitori	4.120.000	7.580.000
<i>Liquidità differite</i>			Debiti tributari	337.200	324.000
Crediti v/soci			Debiti v/istituti di previdenza	99.000	84.000
Crediti v/altri esigibili entro l'anno	241.000	205.000	Altri debiti	187.000	301.000
Crediti v/clienti esigibili entro l'anno	6.329.000	6.284.000	Ratei passivi	17.000	20.000
Altri titoli		362.000	Risconti passivi	15.000	12.000
Ratei attivi	19.100	15.000	<b>Totale</b>	<b>5.387.200</b>	<b>10.066.000</b>
<b>Totale</b>	<b>6.589.100</b>	<b>6.866.000</b>	<i>Passività a medio/lungo</i>		
<i>Rimanenze</i>			Fondi rischi e oneri	120.000	62.000
Materie prime, sussidiarie, di cons.	724.000	466.000	TFR	2.005.800	1.864.800
Prodotti in corso di lavorazione e finiti	1.368.000	826.000	Debiti v/fornitori	1.375.000	625.000
Risconti attivi	40.200	36.000	Debiti v/banche	4.670.000	2.820.000
<b>Totale</b>	<b>2.132.200</b>	<b>1.328.000</b>	<b>Totale</b>	<b>8.170.800</b>	<b>5.371.800</b>
<b>ATTIVITÀ DISPONIBILI</b>	<b>10.143.700</b>	<b>8.502.000</b>	<i>Patrimonio netto</i>		
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>			Capitale	8.000.000	5.000.000
Costi di impianto e ampliamento	229.000	224.000	Riserve	2.676.000	1.826.000
Costi di ricerca, sviluppo ...	320.000		Utili a nuovo	262.000	
Diritti di brevetto	100.000	280.000	Utile dell'esercizio	1.615.000	262.000
<b>Totale</b>	<b>649.000</b>	<b>504.000</b>	<b>Totale</b>	<b>12.553.000</b>	<b>7.088.000</b>
<i>Immobilizzazioni materiali</i>					
Terreni e fabbricati	4.852.300	3.329.300			
Impianti e macchinario	6.595.500	7.078.500			
Attrezzature industriali	1.332.000	1.082.000			
Altri beni	1.080.000	810.000			
<b>Totale</b>	<b>13.859.800</b>	<b>12.299.800</b>			
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>					
Crediti v/clienti esigibili entro l'anno	1.458.500	1.220.000			
<b>Totale</b>	<b>1.458.500</b>	<b>1.220.000</b>			
<b>ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE</b>	<b>15.967.300</b>	<b>14.023.800</b>			
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>26.111.000</b>	<b>22.525.800</b>	<b>TOTALE FONTI</b>	<b>26.111.000</b>	<b>22.525.800</b>

**d) Conto economico riclassificato “a valore della produzione e valore aggiunto”**

<b>Conto economico riclassificato</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>
Ricavi netti di vendita	33.896.000	28.216.500
Variazione rimanenze prodotti	542.000	154.000
Altri ricavi	546.000	246.000
<b>Valore della produzione</b>	<b>34.984.000</b>	<b>28.616.500</b>
Costi della produzione per consumi	- 25.222.000	- 22.887.000
<b>Valore aggiunto</b>	<b>9.762.000</b>	<b>5.729.500</b>
Costo del lavoro	- 2.791.000	- 2.491.000
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>6.971.000</b>	<b>3.238.500</b>
Ammortamenti e accantonamenti	- 3.400.000	- 1.987.000
<b>Reddito operativo</b>	<b>3.571.000</b>	<b>1.251.500</b>
Proventi finanziari	11.000	20.000
Interessi e altri oneri finanziari	- 605.000	- 821.500
<i>Saldo della gestione finanziaria</i>	<i>- 594.000</i>	<i>- 801.500</i>
<b>Reddito ordinario lordo</b>	<b>2.977.000</b>	<b>450.000</b>
Saldo componenti straordinari	- 14.000	- 12.000
<b>Reddito lordo</b>	<b>2.963.000</b>	<b>438.000</b>
Imposte	- 1.348.000	- 176.000
<b>Reddito netto</b>	<b>1.615.000</b>	<b>262.000</b>



## Punti a scelta

### 1) Analisi patrimoniale, finanziaria ed economica

Indici e margini				
	31/12/2014		31/12/2013	
<b>ANALISI PATRIMONIALE</b>				
Elasticità degli Impieghi <i>(Attività disponibili/totale Impieghi)</i>	<u>10.143.700</u> 26.111.000	38,85%	<u>8.502.000</u> 22.525.800	37,74%
Rigidità degli Impieghi <i>(Attività immobilizzate/totale Impieghi)</i>	<u>15.967.300</u> 26.111.000	61,15%	<u>14.023.800</u> 22.525.800	62,26%
Autonomia finanziaria <i>(Capitale proprio/totale Fonti)</i>	<u>12.553.000</u> 26.111.000	48,08%	<u>7.088.000</u> 22.525.800	31,47%
Dipendenza finanziaria <i>(Passività/totale Fonti)</i>	<u>5.387.200 + 8.170.800</u> 26.111.000	51,92%	<u>10.066.000 + 5.371.800</u> 22.525.800	68,53%
<b>ANALISI FINANZIARIA</b>				
<b>Solidità</b>				
Margine di struttura <i>(Capitale proprio – Attività immobilizzate)</i>	12.553.000 - 15.967.300	- 3.414.300	7.088.000 - 14.023.800	- 6.935.800
Indice di copertura delle immobilizzazioni <i>(Capitale proprio/Attività immobilizzate)</i>	<u>12.553.000</u> 15.967.300	0,79	<u>7.088.000</u> 14.023.800	0,51
<b>Liquidità</b>				
Capitale circolante netto <i>(Attività disponibili – Passività a breve)</i>	10.143.700 - 5.387.200	3.906.500	8.502.000 - 10.066.000	- 1.564.000
Indice di disponibilità <i>(Attività disponibili/Passività a breve)</i>	<u>10.143.700</u> 5.387.200	1,88	<u>8.502.000</u> 10.066.000	0,84
Margine di tesoreria <i>(Liquidità totali – Passività a breve)</i>	1.422.400 + 6.589.100 - 5.387.200	- 3.964.800	308.000 + 6.866.000 - 10.066.000	- 2.892.000
Indice di liquidità <i>(Liquidità totali/Passività a breve)</i>	<u>1.422.400 + 6.589.100</u> 5.387.200	1,49	<u>308.000 + 6.866.000</u> 10.066.000	0,71
Indice secco di liquidità <i>(Liquidità immediate/Passività a breve)</i>	<u>1.422.400</u> 5.387.200	0,26	<u>308.000</u> 10.066.000	0,03
<b>ANALISI DELLA REDDITIVITA'</b>				
ROE <i>(Utile/Capitale proprio)</i>	<u>1.615.000</u> 12.553.000	12,87%	<u>262.000</u> 7.088.000	3,70%
ROI <i>(Reddito operativo/totale Fonti)</i>	<u>3.571.000</u> 26.111.000	13,68%	<u>1.251.500</u> 22.525.800	5,56%
ROD <i>(Oneri finanziari/Passività)</i>	<u>605.000</u> 5.387.200 + 8.170.800	4,46%	<u>821.500</u> 10.066.000 + 5.371.800	5,32%
ROS <i>(Reddito operativo/vendite nette)</i>	<u>3.571.000</u> 33.896.000	10,54%	<u>1.251.500</u> 28.216.500	4,44%
Leverage <i>(totale Impieghi/Capitale proprio)</i>	<u>26.111.000</u> 12.553.000	2,08	<u>22.525.800</u> 7.088.000	3,18
Incidenza della gestione non caratteristica <i>(Utile/Reddito operativo)</i>	<u>1.615.000</u> 3.571.000	45,23%	<u>262.000</u> 1.251.500	20,93%
Rotazione Impieghi <i>(Vendite nette/totale Impieghi)</i>	<u>33.896.000</u> 26.111.000	1,30	<u>28.216.500</u> 22.525.800	1,25
Produttività del capitale <i>(Valore aggiunto/totale Impieghi)</i>	<u>9.762.000</u> 26.111.000	0,37	<u>5.729.500</u> 22.525.800	0,25

I valori ottenuti mediante l'analisi per indici evidenziano una situazione generale in netto miglioramento nel passaggio da un anno all'altro, e giustificano le scelte del management di aprire una nuova divisione produttiva.

In sintesi è possibile individuare quanto segue:

- da un punto di vista patrimoniale la società ha raggiunto un buon grado di autonomia finanziaria, descritta indirettamente anche dal *leverage*; inoltre gli indici evidenziano una situazione di elasticità degli impieghi, dovuta in particolare alla ricapitalizzazione della società, che ha prodotto effetti positivi anche sugli altri indici patrimoniali;
- da un punto di vista finanziario si evidenzia uno sviluppo positivo dovuto alla ricapitalizzazione effettuata dalla società, che ne ha rafforzato la solidità; la buona copertura delle immobilizzazioni è dovuta in parte dall'aumento del capitale permanente e in parte alla riduzione dei valori delle immobilizzazioni; anche gli indicatori di liquidità, già positivi in precedenza, presentano valori in miglioramento;
- l'analisi della redditività evidenzia come si sia passati da risultati ridotti a risultati a due cifre, grazie alla diversificazione della produzione e alla realizzazione della nuova divisione delle imbarcazioni da competizione, confermando così gli obiettivi del management e le relative scelte strategiche.

## 2) Stato patrimoniale e Conto economico secondo il codice civile

Stato patrimoniale					
Attivo	Anno 2014	Anno 2013	Passivo	Anno 2014	Anno 2013
<b>A) Crediti verso soci</b>			<b>A) Patrimonio netto</b>		
<b>B) Immobilizzazioni</b>			<i>I Capitale</i>	8.000.000	5.000.000
<i>I Immobilizzazioni immateriali</i>			<i>II Riserva da sovrapprezzo azioni</i>	850.000	
1) costi di impianto e ampliamento	229.000	224.000	<i>IV Riserva Legale</i>	1.782.000	1.462.000
2) costi di ricerca, di sviluppo...	320.000		<i>VII Altre riserve</i>	44.000	364.000
3) diritti di brevetti industriali...	100.000	280.000	<i>VIII Utili (Perdite) a nuovo</i>	262.000	
<i>Totale</i>	<b>649.000</b>	<b>504.000</b>	<i>IX Utile (Perdita) d'esercizio</i>	1.615.000	262.000
<i>II Immobilizzazioni materiali</i>			<b>Totale</b>	<b>12.553.000</b>	<b>7.088.000</b>
1) terreni e fabbricati	4.852.300	3.329.300	<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>		
2) impianti e macchinario	6.595.500	7.078.500	3) altri	120.000	62.000
3) attrezzature ind.li e comm.li	1.332.000	1.082.000	<b>Totale</b>	<b>120.000</b>	<b>62.000</b>
4) altri beni	1.080.000	810.000			
<i>Totale</i>	<b>13.859.800</b>	<b>12.299.800</b>	<b>C) Trattamento di fine rapporto</b>	<b>2.005.800</b>	<b>1.864.800</b>
<i>III Immobilizzazioni finanziarie</i>			<b>D) Debiti</b>		
3) Altri titoli			4) debiti verso banche	5.282.000	4.565.000
<i>Totale</i>			<i>(di cui scad. oltre l'esercizio succ.)</i>	4.670.000	2.820.000
<b>Totale Immobilizzazioni</b>	<b>14.508.800</b>	<b>12.803.800</b>	7) debiti v/fornitori	5.495.000	8.205.000
<b>C) Attivo circolante</b>			<i>(di cui scad. oltre l'esercizio succ.)</i>	1.375.000	625.000
<i>I Rimanenze</i>			12) debiti tributari	337.200	324.000
1) materie prime...	724.000	466.000	13) debiti v/Istituti previdenziali	99.000	84.000
4) Prodotti in corso di lavorazione	1.368.000	826.000	14) altri debiti	187.000	301.000
<i>Totale</i>	<b>2.092.000</b>	<b>1.292.000</b>	<b>Totale</b>	<b>11.400.200</b>	<b>13.479.000</b>
<i>II Crediti</i>			<b>E) Ratei e risconti passivi</b>	<b>32.000</b>	<b>32.000</b>
1) crediti v/clienti	7.787.500	7.504.000			
<i>(di cui scad. oltre l'esercizio succ.)</i>	1.458.500	1.220.000			
5) verso altri	241.000	205.000			
<i>Totale</i>	<b>8.028.500</b>	<b>7.709.000</b>			

III Attività finanziarie...		362.000		
IV Disponibilità liquide				
1) Depositi bancari	1.409.400	297.900		
3) Depositi in cassa	13.000	10.100		
<i>Totale</i>	<i>1.422.400</i>	<i>308.000</i>		
<b>Totale Attivo circolante</b>	<b>11.542.900</b>	<b>9.671.000</b>		
D) Ratei e risconti	59.300	51.000		
<b>Totale Attivo</b>	<b>26.111.000</b>	<b>22.525.800</b>	<b>Totale Passivo</b>	<b>26.111.000</b> <b>22.525.800</b>

Conto economico	Anno 2014		Anno 2013	
<b>A) Valore della produzione</b>				
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	33.896.000		28.216.500	
2) incremento delle rimanenze di prodotti in corso di lavor., semilavorati	542.000		154.000	
5) altri ricavi e proventi	546.000		246.000	
<b>Totale A</b>		<b>34.984.000</b>		<b>28.616.500</b>
<b>B) Costi della produzione</b>				
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	18.715.000		16.895.000	
7) per servizi	6.412.000		5.964.000	
8) per godimento beni di terzi	314.000		292.000	
9) per il personale:				
a) salari e stipendi	1.938.000		1.726.000	
b) oneri sociali	677.000		617.000	
c) trattamento di fine rapporto	176.000		148.000	
10) ammortamenti e svalutazioni				
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali:	330.000		312.000	
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	2.920.000		1.624.000	
d) Svalutazione dei crediti compresi nell'Attivo circolante	66.000		51.000	
11) variazione delle rimanenze di materie prime, sussid., di consumo e merci	- 258.000		- 312.000	
12) accantonamento per rischi	84.000			
14) oneri diversi di gestione	39.000		48.000	
<b>Totale B</b>		<b>31.413.000</b>		<b>27.365.000</b>
<b>Differenza tra Valore e Costi della produzione (A - B)</b>		<b>3.571.000</b>		<b>1.251.500</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>				
16) proventi finanziari	11.000		20.000	
17) interessi e altri oneri finanziari	- 605.000		- 821.500	
<b>Totale C</b>		<b>- 594.000</b>		<b>- 801.500</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>				
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>				
20) proventi	4.000		12.000	
21) oneri	- 18.000		- 24.000	
<b>Totale E</b>		<b>- 14.000</b>		<b>- 12.000</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A - B ± C ± D ± E)</b>		<b>2.963.000</b>		<b>438.000</b>
22 Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		1.348.000		176.000
23 <b>Utile d'esercizio</b>		<b>1.615.000</b>		<b>262.000</b>

**Rendiconto finanziario delle variazioni del patrimonio circolante netto**

Elementi di capitale circolante netto	31/12/2014	31/12/2013	Variazioni
Rimanenze	2.092.000	1.292.000	800.000
Crediti	6.570.000	6.489.000	81.000
Attività finanziarie		362.000	- 362.000
Disponibilità liquide	1.422.400	308.000	1.114.400
Ratei e risconti attivi	59.300	51.000	8.300
<b>Totale attività a breve</b>	<b>10.143.700</b>	<b>8.502.000</b>	<b>1.641.700</b>
Debiti v/banche	612.000	1.745.000	- 1.133.000
Debiti v/fornitori	4.120.000	7.580.000	- 3.460.000
Debiti tributari	337.200	324.000	13.200
Debiti v/Istituti previdenziali	99.000	84.000	15.000
Altri debiti	187.000	301.000	- 114.000
Ratei e risconti passivi	32.000	32.000	
<b>Totale passività a breve</b>	<b>5.387.200</b>	<b>10.066.000</b>	<b>- 4.678.800</b>
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>4.756.500</b>	<b>- 1.564.000</b>	<b>6.320.500</b>

**Flusso finanziario della gestione reddituale**

<i>Procedimento indiretto</i>	
23) Utile d'esercizio	1.615.000
B 9 c) Tfr (solo quota non finanziaria)	276.000
10) Ammortamenti immobilizzazioni	3.250.000
12) Accantonamento per rischi	84.000
20) Plusvalenza su alienazione	- 8.000
21) Minusvalenza su alienazione	5.000
<b>Totale</b>	<b>5.222.000</b>

**Parte I - Dimostrazione delle Fonti e degli Impieghi**

Impieghi di risorse finanziarie		Fonti di risorse finanziarie	
	Parziali	Totali	
<b>Aumenti di immobilizzazioni</b>		<b>5.075.000</b>	<b>Flusso Finanziario Gestione Reddit.</b>
acquisto di immob. immateriali	475.000		
acquisto di immob. materiali	4.600.000		
<b>Aumenti crediti m/l termine</b>		<b>1.098.500</b>	<b>Diminuzioni di immobilizzazioni</b>
concess. cred. scad. oltre l'es.	1.098.500		vendita immob. materiali
<b>Diminuzioni di pass. consolidate</b>		<b>2.257.000</b>	
utilizzo fondi per rischi e oneri	26.000		
corresponsione Tfr	135.000		
rimborsi Debiti v/banche	1.350.000		
rimborsi Debiti v/fornitori	746.000		
<b>Totale Impieghi</b>		<b>8.430.500</b>	<b>Aumenti di patrimonio netto</b>
<b>Variazione del CCN</b>		<b>6.320.500</b>	aumento di capitale
<b>Totale a pareggio</b>		<b>14.751.000</b>	
			<b>Aumenti di passività consolidate</b>
			accensione Debiti v/banche
			accensione Debiti v/fornitori
			<b>Totale Fonti</b>
			<b>14.751.000</b>
			<b>Totale a pareggio</b>
			<b>14.751.000</b>