

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE FONDAMENTALI DI MERCATO, MANAGERIALI E TRIBUTARI

GIORNATA 2

**“LA PIANIFICAZIONE E LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA
STRATEGIA PER L'INGRESSO NEI MERCATI”**

Case history sul business plan aziendale

Indice

Creare un Business Plan	Pag. 3
Pianificazione fiscale internazionale e gestione preventiva del rischio fiscale	Pag. 8
Controllo di gestione e finanza aziendale	Pag. 21
Caso Pratico – IBM© Cognos© TM1©	Pag. 30

CREARE UN BUSINESS PLAN

Il **business plan**, sinteticamente, è un **documento che descrive l'idea imprenditoriale e la sua strategia di realizzazione**.

Definisce, attraverso un'attenta pianificazione, le informazioni su come realizzare la **produttività economica** (generazione di utili), la **gestione finanziaria** così come la **crescita e sviluppo nel medio-lungo periodo**.

Solitamente **il business plan viene realizzato sulla base di un'idea imprenditoriale**, ma è anche uno strumento che viene redatto ed utilizzato anche durante la vita dell'impresa sia per l'attività ordinaria che per le nuove azioni/attività che si valuta di avviare.

Per questo assume diversi significati a seconda del momento e delle necessità di periodo.
È un esercizio **ex-ante**, cui seguono **ex-post** necessità operative che ne mettono in risalto l'importanza, quali:

- **integrare nuove risorse;**
- **definire nuove Aree Strategiche di Affari (ASA);**
- **integrare delle Procedure Operative Standard(POS);**
- **far fronte a delle difficoltà economiche che possano influenzare la produttività.**

In ognuno dei casi citati, tanto ex-ante quanto ex-post, è necessaria una attenta e puntuale **analisi dei dati che stanno alla base delle premesse che compongono le diverse sezioni del business plan, in particolare i costi.**

Per questo è fondamentale definire i **costi all'interno del business plan e monitorarli attraverso un sistema di controllo di gestione**, grazie a questo l'intero progetto ne può trarre il massimo valore.

Oltre questa necessaria tipologia di analisi, vi sono ulteriori aspetti fondamentali di cui tenere conto e da definirsi preventivamente, si tratta degli **obiettivi** e della **pianificazione anche del personale.**

Definire gli **obiettivi** è un passo cruciale per la creazione di un business plan efficace. Gli obiettivi dovrebbero essere **specifici, misurabili, realistici e temporalmente definiti.** La definizione di obiettivi chiari e precisi aiuta a mantenere la concentrazione sull'obiettivo finale dell'impresa e a guidare le decisioni di investimento.

Inoltre, gli obiettivi condivisi aiutano a stabilire un **senso di responsabilità all'interno dell'organizzazione e a coinvolgere il personale nella realizzazione degli stessi.**

La **pianificazione del personale** è un altro aspetto cruciale che non può essere trascurato nella creazione di un business plan.

Questo aspetto riguarda la gestione delle risorse umane, tra cui la **definizione delle funzioni dei dipendenti**, la **gestione del personale** e la creazione di un ambiente lavorativo positivo. La pianificazione del personale permette di garantire che l'impresa disponga delle risorse umane necessarie per raggiungere i propri obiettivi.

Infine, aiuta a ridurre i costi di gestione del personale e a migliorare la produttività dell'impresa.

La pianificazione del personale dovrebbe essere un processo continuo e flessibile, **in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze dell'impresa nel tempo.**

A questo punto, è opportuno analizzare quale sia la struttura da seguire per redigere un business plan. Indichiamo qui di seguito i principali argomenti che lo contraddistinguono:

Executive Summary: introduttiva all'intero documento, riassume l'idea operativa del progetto, i soggetti coinvolti, così come qualsiasi altra informazione ritenuta importante a livello strategico

Analisi di Mercato: una delle parti più importanti, questa presenta la **descrizione del settore** in cui si opererà, comprensivo delle **opportunità e sfide del mercato**, comprensiva della **propria posizione rispetto ai competitors**

Descrizione dell'Impresa: si approfondisce quanto introdotto nel primo capitolo, definendo in modo esatto la sua **mission** e la struttura dei **prodotti e/o servizi offerti**

Strategie di Marketing e Vendita: si definiscono quali **strategie** l'Impresa utilizzerà per raggiungere i suoi obiettivi di vendita di prodotti e servizi

Sezione Operativa: vengono descritti i **processi operativi aziendali**, i quali possono essere meglio definiti con un'attenta **progettazione delle procedure di reparto**, utili a definire sistemi e infrastrutture necessarie per la realizzazione del progetto;

Sezione Finanziaria: si definiscono in modo attento e dettagliato le **finanze dell'impresa**, comprese le **proiezioni finanziarie a breve e lungo termine**, come il **bilancio previsionale**, la **proiezione del cash flow** e il calcolo del **break-even point (BEP)**;

Appendice: una sezione conclusiva nella quale includere le informazioni supplementari, quali il curriculum vitae di soci, dipendenti e collaboratori, ulteriori referenze, documenti legali e qualsiasi altro materiale di supporto.

Partendo da questa struttura, in funzione dell'idea imprenditoriale che sta all'origine dello scenario o degli scenari complessivi che verranno configurati, sarà opportuno sviluppare ulteriori sezioni, così da meglio definire i progetti parziali che contribuiranno al raggiungimento dei obiettivi preposti.

In conclusione, il **business plan** è un documento che descrive la strategia a medio lungo termine dell'impresa, i suoi obiettivi e come intende raggiungerli. In questo senso, è opportuno ricordare che serve come punto di partenza tanto quanto come strumento di monitoraggio per i singoli passi che l'impresa compirà.

Pianificazione fiscale internazionale e gestione preventiva del rischio fiscale

La gestione preventiva del rischio fiscale, sulla base degli strumenti che la normativa domestica, anche a seguito del recepimento di indicazioni di provenienza sovranazionale, **si focalizza sui flussi *cross-border* e sulle modalità a disposizione dei gruppi multinazionali di diverse dimensioni per gestire in modo proattivo il rapporto con l'Amministrazione Finanziaria.**

Si considera in prospettiva, un rapporto Fisco-contribuente espresso mediante una interlocuzione costruttiva che pone al centro l'operatività dei modelli di *business* per rendere più efficienti i connessi aspetti fiscali.

Le ramificazioni internazionali delle attività economiche oggi caratterizzano il modello di crescita (anche di sopravvivenza, a volte) di moltissimi operatori economici: **non soltanto gruppi multinazionali di grandi dimensioni ma anche imprese di medie e piccole dimensioni.**

Ricerca di nuovi mercati di sbocco per prodotti e servizi, nonché di nuove aree di approvvigionamento delle materie prime, necessitano di maggiore reattività ai cambiamenti del contesto circostante.

La digitalizzazione di diversi settori dell'economia ha ampliato gli strumenti ed i canali d'impresa, ponendo non solo nuove sfide operative, bensì anche imprimendo una forte accelerazione all'evoluzione dei principi cardine della fiscalità internazionale.

Progetto BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) in sede OCSE ed attivazione di altri processi da parte della Commissione Europea e delle Nazioni Unite, hanno tutti la finalità principale di individuare ed implementare misure più efficaci per **contrastare le operazioni considerate «Tax Aggressive»**, ossia attivate per ottenere principalmente una riduzione della base imponibile oppure uno spostamento, artificioso, del profitto da luogo ove esso è generato.

Le amministrazioni finanziarie operano con obblighi (**Country by Country Reporting**, DAC6 e DAC8) e/o incentivi (la **penalty protection** italiana ai fini transfer pricing), di comunicazione informativa e fanno riferimento alla condivisione tra amministrazioni finanziarie delle informazioni relative alle operazioni poste in essere dai gruppi multinazionali, le disposizioni fiscali e la relativa *compliance* che hanno un impatto sempre maggiore sulle scelte strategiche ed organizzative di business dei gruppi multinazionali, al punto che la fiscalità (specie quella internazionale) richiede una vera e propria gestione strategica allineata con la definizione delle operazioni da porre in atto.

Quindi bisogna tener conto di strumenti che consentano ai gruppi multinazionali ed alle imprese medio-piccole, che guardano all'internazionalizzazione come un fattore importante di crescita, di porre in essere una **gestione preventiva degli eventuali profili di rischio fiscale connessi alle operazioni che intendono condurre**.

La «transfer pricing documentation»

Sulla base delle OECD Guidelines, richiamate dal D.M. 14.05.2018, e delle ulteriori disposizioni del Provvedimento direttoriale del 23.11.2020, la documentazione sui prezzi di trasferimento si compone di un **master file** e di una documentazione nazionale (**local file**):

- Il primo rappresenta complessivamente il gruppo multinazionale, evidenziando gli elementi costituenti e fondamentali (principali fonti di ricavo e la relativa catena del valore sottostante, prestazioni di servizi infragruppo, attività di ricerca e sviluppo, le fonti di finanziamento)
- Il secondo (la documentazione nazionale) si focalizza sulla **entità locale**, sul suo mercato di riferimento e sulle specifiche transazioni infragruppo nelle quali è stata coinvolta.

La mappatura delle transazioni infragrupo consente di analizzare le dinamiche economiche, operative e di *business* (inclusi gli aspetti legali e regolatori) del gruppo multinazionale: avremo così la possibilità di comprendere le circostanze che hanno originato i flussi infragrupo ed i fattori che ne hanno portato alla definizione dei prezzi di trasferimento.

Partendo da una analisi accurata della realtà della entità locale inserita in una più ampia visione di gruppo, si avrà la concreta possibilità di appurare non solo se i prezzi intercompany rispondono al principio di libera concorrenza (**arm's length principle**), bensì anche di verificare se le modalità operative adottate dal gruppo, che coinvolgono l'entità locale, sono esposte ad eventuali criticità.

Nel merito si richiamano le problematiche di natura tributaria, in particolare quelle di fiscalità internazionale connesse alla residenza delle società tra cui, ad esempio, l'esterovestizione, la stabile organizzazione occulta e la CFC nonché quelle che comportano l'applicazione di ritenute alla fonte (interessi e royalties).

L'analisi accurata di organigrammi aziendali e l'identificazione di riporti funzionali, di deleghe di poteri ai managers, di contratti infragruppo e di documentazione amministrativa e contabile (mastrini, fatture, bolle doganali, ecc.) consente di riscontrare eventuali aree critiche e valutarne la portata.

Delineando in questo modo lo scenario in cui la società ed il gruppo dovranno operare, essi potranno consapevolmente decidere quali azioni esperire per sterilizzarne gli effetti in tutto oppure solo in parte, tenendo sempre presenti le possibili implicazioni sugli esercizi aziendali, sul modello di business, la governance e la fiscalità degli anni futuri.

Gli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale

Un altro elemento di elaborazione di politiche attive di gestione del potenziale rischio fiscale, è rappresentato dalla stipula di accordi preventivi con le singole amministrazioni finanziarie ove il gruppo multinazionale ha insediato una propria entità (legal entity/branch).

Nell'ordinamento italiano la regolamentazione degli accordi preventivi per imprese con attività internazionale è contenuta nell'[articolo 31-ter D.P.R. 600/1973](#) e ulteriori disposizioni attuative.

Gli accordi possono avere ad oggetto i seguenti ambiti:

- preventiva definizione in contraddittorio dei **metodi di calcolo del valore normale delle operazioni infragruppo** (*transfer pricing*) ai sensi dell'[articolo 110, comma 7, Tuir](#), e dei valori di uscita o di ingresso (*exit/entry tax*) in caso di trasferimento della residenza, rispettivamente, ai sensi degli articoli 166 e 166-bis del medesimo Testo Unico
- applicazione ad un caso concreto di norme, anche di origine convenzionale, concernenti l'**attribuzione di utili e perdite alla stabile organizzazione** in un altro Stato di un'impresa o un ente residente ovvero alla stabile organizzazione in Italia di un soggetto non residente

- valutazione **preventiva della sussistenza o meno dei requisiti che configurano una stabile organizzazione** situata nel territorio dello Stato
- applicazione ad un caso concreto di norme, anche di origine convenzionale, concernenti l'erogazione o la percezione di **dividendi, interessi e royalties** e altri componenti reddituali "a" oppure "da" soggetti non residenti.

Ultimata l'attività istruttoria per verificare l'ammissibilità del contribuente alla procedura, l'Ufficio invita l'impresa a comparire per mezzo del legale rappresentante ovvero di un procuratore, per verificare la completezza delle informazioni fornite, formulare eventuale richiesta di ulteriore documentazione e definire i termini di svolgimento del procedimento in contraddittorio.

La procedura si perfeziona con la sottoscrizione di un accordo nel quale vengono individuati e definiti gli elementi oggetto dell'istanza.

L'accordo preventivo potrà avere una **valenza unilaterale**, vincolare soltanto la società italiana e l'amministrazione finanziaria italiana, oppure **bi/multilaterale**, ovvero vincolare anche l'amministrazione finanziaria estera di residenza delle consociate coinvolte nelle transazioni infragruppo.

L'accordo acquista efficacia vincolante per entrambe le parti che lo hanno sottoscritto e rimane in vigore **per il periodo di imposta nel corso del quale è stipulato e per i quattro periodi di imposta successivi.**

Il contribuente ha la facoltà di richiedere la **retroattività** dell'accordo al ricorrere di specifiche circostanze.

Ne consegue che **per i periodi d'imposta di validità dell'accordo, l'Amministrazione finanziaria esercita i poteri di ispezione e verifica** di cui agli [articoli 32 e seguenti del D.P.R. 600/1973](#) soltanto in relazione a questioni diverse da quelle oggetto dell'accordo medesimo.

Questo consente così all'impresa di "mettere in sicurezza" fattispecie concernenti la fiscalità internazionale che potrebbero avere, in caso di contestazione, un impatto devastante sia dal punto di vista finanziario che dal punto di vista della continuità del modello di business adottato.

Regime di adempimento collaborativo

Il regime di adempimento collaborativo, “*cooperative compliance program*”, è stato introdotto con il D.Lgs. 128/2015.

L'**articolo 3** stabilisce che «*al fine di promuovere l'adozione di forme di comunicazione e di cooperazione rafforzate basate sul reciproco affidamento tra Amministrazione finanziaria e contribuenti, nonché di favorire nel comune interesse la prevenzione e la risoluzione delle controversie in materia fiscale, è istituito il regime di adempimento collaborativo fra l'Agenzia delle entrate e i contribuenti dotati di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, inteso quale rischio di operare in violazione di norme di natura tributaria ovvero in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento tributario*».

Quindi, il contribuente che aderisce al regime deve essere dotato, nel rispetto della sua autonomia di scelta delle soluzioni organizzative, di un **efficace sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale**, inserito nel contesto del sistema di governo aziendale e di controllo interno.

In base alle disposizioni vigenti, il sistema deve assicurare:

- 1) una **chiara attribuzione di ruoli e responsabilità** ai diversi settori dell'organizzazione della società in relazione ai rischi fiscali
- 2) efficaci **procedure di rilevazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi fiscali** il cui rispetto sia garantito a tutti i livelli aziendali
- 3) efficaci **procedure** per rimediare ad eventuali carenze riscontrate nel suo funzionamento e **attivare le necessarie azioni correttive.**

Il regime è riservato ai contribuenti di maggiori dimensioni.

Qui di seguito alcune disposizioni attuative della disciplina quali il [Provvedimento del Direttore dell'Agenzia Entrate del 14.04.2016, prot. n. 54237](#), la [circolare 38/E/2016](#) ed il [Provvedimento prot. n. 74913/2022 del 09.03.2022](#).

Gli **effetti di natura premiale** per le imprese che intendono aderire al regime sono decisamente rilevanti e consistono in:

- 1) procedura abbreviata di **interpello preventivo**, secondo cui l'Agenzia delle Entrate si impegna a **rispondere entro 45 giorni**
- 2) applicazione di **sanzioni ridotte alla metà**, non superiore al minimo edittale, sospensione della riscossione fino alla definitività dell'accertamento, su rischi comunicati in modo tempestivo ed esauriente, laddove l'Agenzia delle Entrate non condivide la posizione dell'impresa
- 3) l'**esonero** dal presentare **garanzie** per i rimborsi delle imposte dirette ed indirette per tutto il periodo di permanenza nel regime.

Sono inoltre individuabili anche **benefici indiretti** quali ad esempio un impatto positivo sugli aspetti **reputazionali**, così come una maggiore appetibilità per **investitori** e partners, nonché un miglioramento atteso nel **capitale economico**.

Nonostante la disciplina della *cooperative compliance* sia riservata alle imprese di maggiori dimensioni caratterizzate da una complessità operativa e anche da un rischio fiscale maggiore, è doveroso mettere in evidenza come essa abbia una portata molto più rilevante in termini di crescita della **cultura aziendale**.

I principi, i criteri e le indicazioni operative che ne derivano non sono riservati alle sole imprese di grandissime dimensioni.

Sono un riferimento importante anche per tutte le altre realtà aziendali di dimensioni inferiori che, in una visione integrata di tutte le aree operative e di rischio in cui si articolano le attività aziendali, diventano consapevoli del fatto che una **gestione proattiva delle dinamiche di controllo del rischio fiscale** è strategica per contribuire alla crescita ed al rafforzamento della dimensione economica.

Quindi avere la possibilità di pianificare un'**attenta analisi della realtà aziendale e quindi coglierne i meccanismi principali di funzionamento**, riuscendo ad identificare i potenziali rischi fiscali che si possono generare dall'attività d'impresa e quindi realizzare adeguati presidi per prevederli e sterilizzarne, per quanto possibile, gli effetti negativi.

Alla luce degli strumenti sinteticamente esposti, **si evidenzia che gestione del rischio fiscale e tax compliance sono strettamente connesse alle peculiarità del business condotto dall'impresa e devono essere gestite insieme a tutte le altre variabili strategiche rilevanti per l'attività aziendale.**

Per le imprese con attività internazionale, presente e futura, ciò risulta ancora più fondamentale in considerazione del fatto che gli strumenti di collaborazione tra amministrazioni finanziarie sono una realtà che andrà rafforzandosi nel prossimo futuro.

Il riferimento è non soltanto agli **scambi di informazioni** (es., quelli previsti dalla DAC6 per quanto concerne i meccanismi transfrontalieri di pianificazione aggressiva), ma anche ai «**controlli congiunti e simultanei**», ex [articolo 31 bis D.P.R. 600/1973](#), che consentono alle amministrazioni finanziarie coinvolte di identificare, in fase di accesso ed ispezione, un quadro condiviso delle **caratteristiche del business** condotto in una dimensione sovranazionale e delle correlate criticità fiscali rinvenute.

Questa azione preventiva porta, quale effetto positivo, a ridurre divergenze di lettura ed interpretazione di fatti e/o circostanze che possono diventare fattori critici in tema di procedure amichevoli, le Mutual Agreement Procedure (**MAP**), con conseguente allungamento dei tempi di risoluzione delle controversie ed un aumento dell'incertezza sul trattamento fiscale di determinate operazioni, con probabile impatto sulla intera **supply chain** di gruppo.

In conclusione, **per tutte le imprese con attività internazionale, una consapevole e attiva gestione dei potenziali rischi fiscali connaturati alle modalità di svolgimento del business è divenuta una variabile strategica**, indipendentemente dalla loro dimensione e struttura.

Controllo di gestione e finanza aziendale

L'azienda è un **sistema** e, di conseguenza, l'economia aziendale è un insieme di tecniche ognuna della quali, pur avendo obiettivi specifici, viene adottata per raggiungere l'unico scopo di ottimizzare l'efficienza della gestione.

Il **controllo di gestione** ha come obiettivo fondamentale quello di **fornire le informazioni** affinché il management sia in grado di valutare le performances aziendali, pianificare l'attività nel modo più efficiente e monitorare che i piani vengano raggiunti.

Per fare questo il controllo di gestione **fa uso di informazioni che vengono da altre discipline aziendali** (organizzazione, marketing, finanza ... ecc.).

Mentre il **controllo di gestione predispone i report e indirizza la pianificazione**, le altre tecniche sono utilizzate a supporto per la produzione e l'interpretazione delle informazioni necessarie.

Quindi, per aiutare l'azienda a raggiungere i suoi obiettivi di prestazione e di crescita finanziaria, il controller dovrebbe conoscere non solo tecniche di budgeting e pianificazione ma anche, tra le altre, quelle di finanza aziendale che forniscono informazioni su come:

- **valutare la redditività dei prodotti o dei servizi offerti dall'azienda**
- individuare le **opportunità di investimento più redditizie**
- **pianificare e gestire le risorse finanziarie dell'azienda;**
- **valutare i progetti di investimento** e le opportunità di crescita
- **gestire i rischi finanziari dell'azienda.**

I principali **strumenti e tecniche utilizzati nel controllo di gestione** sono:

- **Budgeting:** processo di pianificazione delle attività finanziarie e operative dell'azienda per un determinato periodo di tempo. I budget sono utilizzati per definire gli obiettivi aziendali e per monitorare le prestazioni aziendali rispetto a questi obiettivi.
- **Analisi dei costi:** processo di rilevamento, classificazione e assegnazione dei costi alle diverse attività o ai prodotti dell'azienda. L'analisi dei costi è utilizzata per determinare il costo di produzione di un prodotto o di un servizio, per individuare le opportunità di riduzione dei costi e per valutare la redditività dei prodotti o dei servizi offerti dall'azienda.

- **Predisposizione di indicatori di prestazione (KPI – Key Performance Indicators):** misure quantitative utilizzate per valutare le prestazioni aziendali rispetto agli obiettivi prefissati. I KPI possono includere misure finanziarie, come il margine lordo o il rendimento del capitale investito, o misure non finanziarie, come il tasso di soddisfazione dei clienti o il tasso di assenteismo.
- **Balanced Scorecard:** è un sistema di misurazione delle prestazioni aziendali che si basa su un insieme di indicatori di prestazione raggruppati in quattro categorie: finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita. La Balanced Scorecard è utilizzata per tradurre la strategia aziendale in obiettivi e misure di prestazione specifiche.
- **Analisi dei risultati e il sistema di reporting:** processo di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati aziendali ai diversi livelli gerarchici. Attraverso il confronto dei risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati e l'individuazione delle cause delle eventuali variazioni rispetto agli obiettivi, il controllo di gestione deve riuscire a valutare l'efficacia delle azioni intraprese e, quindi, formulare raccomandazioni per ottimizzare le prestazioni aziendali.

D'altra parte, i **principali strumenti e tecniche utilizzati in finanza aziendale** sono:

- **Analisi storica dei bilanci:** processo di valutazione della situazione finanziaria di un'azienda attraverso l'analisi dei suoi documenti contabili, in particolare del bilancio d'esercizio. L'analisi del bilancio permette di comprendere la struttura finanziaria dell'azienda, la sua redditività e la sua liquidità, nonché la dinamica della sua evoluzione passata.
- **Analisi dei flussi di cassa:** processo di valutazione della capacità di un'azienda di generare flussi di cassa futuri. L'analisi dei flussi di cassa è utilizzata per valutare la sostenibilità dei progetti di investimento, per prendere decisioni di finanziamento ed è utilizzata a supporto di operazioni di acquisizione/vendita di aziende.
- **Valutazione delle opportunità di investimento:** è il processo di valutazione dei progetti di investimento proposti dall'azienda al fine di individuare quelli che offrono il maggior rendimento atteso. La valutazione delle opportunità di investimento può essere effettuata utilizzando diverse tecniche, come il metodo del DCF (Discounted cash flow), quello del TIR (Tasso Interno di Rendimento).
- **Gestione delle fonti di finanziamento:** è il processo di individuazione e selezione delle fonti di finanziamento più appropriate per l'azienda, tenendo conto dei suoi obiettivi di finanziamento e dei suoi vincoli finanziari. La gestione delle fonti di finanziamento può includere l'emissione di obbligazioni, la richiesta di prestiti bancari o il ricorso a forme di finanziamento alternativo, come il *factoring*, il *leasing*, il *crowdfunding* ... ecc.

- **Gestione dei rischi finanziari:** è il processo di identificazione, valutazione e gestione dei rischi finanziari a cui è esposta l'azienda. La gestione dei rischi finanziari può includere l'adozione di politiche di copertura del rischio, come l'acquisto di prodotti derivati o l'adozione di politiche di diversificazione del portafoglio di investimento.

Il Manager/Controller deve conoscere tutti gli strumenti a disposizione sua e dei suoi assistenti per sapere esattamente, in caso di necessità, cosa chiedere e che istruzioni impartire per migliorare la qualità e la sicurezza dei dati necessari.

In altre parole, prima di occuparsi del controllo di gestione, il Manager/Controller dovrebbe acquisire consapevolezza di tutti quegli strumenti che le varie discipline aziendali mettono a disposizione per migliorare la qualità delle informazioni e minimizzare il rischio di errore.

Essere a conoscenza degli strumenti finanziari a disposizione delle Banche, delle linee guida EBA e dei fattori maggiormente rilevanti nel processo di valutazione del rischio per un finanziatore (come ad esempio i fattori ESG) pone il Manager/Controller in una posizione di vantaggio che può essere fondamentale se si vuole che le richieste di finanziamento abbiano una buona probabilità di essere accolte.

Raccolta Analisi Valutazione Dati

Ogni giorno abbiamo a disposizione una quantità enorme di dati, alcuni semplici e altri complessi che in realtà, invece che agevolare le nostre analisi, possono renderle complicate con il rischio di renderle inattendibili e conseguentemente fuorvianti.

Il primo fondamentale passaggio è creare un sistema di valutazione dei dati **in grado di discernere tra dati importanti e dati trascurabili**.

La vera difficoltà è focalizzare l'attenzione sull'informazione che realmente ci interessa e soprattutto su quella che effettivamente può fare la differenza nella valutazione e ci aiuti a prendere le decisioni importanti nella maniera più corretta e attendibile pur essendo una stima dell'andamento futuro.

Nelle aziende questo fenomeno viene moltiplicato: in azienda, in ogni dipartimento, lavorano persone, poche o molte in base alle dimensioni, ognuna delle quali ha **relazioni** con altri soggetti, interni ed esterni all'azienda, ed ognuno dei quali **raccoglie dati** in forma digitale, cartacea, verbale e visiva.

Questa massa di dati contiene **grandissime opportunità** per un'azienda ma dall'altra parte contiene anche dei **rischi non trascurabili**.

Investire un'azienda con una miriade di dati, non organizzati e preventivamente filtrati, porta all'attenzione di chi ha responsabilità decisionali, **informazioni “inutili” o addirittura “dannose”**, perdendo tempo e risorse nell'analisi dei dati, nella scelta e nella trasformazione in vera informazione.

Le grandi aziende sono strutturate con adeguate risorse finanziarie e sono dotate di **uffici IT, software sofisticati che filtrano, scelgono e strutturano i dati in informazioni** e poi le distribuiscono alla persona giusta al momento giusto.

Le PMI spesso **non hanno risorse** per fare pesanti investimenti in software ed infrastrutture tecnologiche, o per usufruire dei servizi di società di consulenza che aiutino a risolvere questo problema; sono tradizionalmente abituate ad avere nella **snellezza del processo decisionale un'importante fattore competitivo**, necessario per battere la concorrenza di grandi imprese.

Le PMI sono in difficoltà a fare grandi investimenti in tecnologie che aiutino a scegliere le informazioni utili a supportare l'imprenditore nelle decisioni, ma, soprattutto, **non si possono permettere di rallentare il processo decisionale escludendo i fattori “intuito”, “fantasia” ed “esperienza”** che, come già detto, rappresentano forse il maggior vantaggio competitivo delle PMI nei confronti dei grandi concorrenti.

I dati raccolti, a titolo esemplificativo, possono essere destinati come segue:

- gli indici finanziari ed economici all'imprenditore
- l'andamento delle vendite al responsabile commerciale
- il dettaglio per prodotto alla catena di produzione
- le statistiche di efficienza dei macchinari ai responsabili di produzione

A seguire a cascata, i dettagli per ognuno di questi e molti altri aspetti ai livelli gerarchici via via inferiori.

Ogni prospetto, ogni grafico richiede un lavoro di ricerca dei dati nel software dove risiedono o in tabelle gestite ad hoc e poi richiede la loro sintesi in report: tempo a elaborare dati che risiedono già nel patrimonio informativo (gestionale contabile, progettuale, industriale) ma che non sono "visibili" in chiaro.

Il mondo è cambiato molto velocemente e gli strumenti che fino a pochi anni fa – office automation – erano considerati la soluzione di ogni problema delle PMI, economici e facili da usare, sono diventati la norma e quindi non contribuiscono più a dare quel vantaggio competitivo che davano agli inizi, quando venivano, solo da pochi, utilizzati per velocizzare le operazioni ripetitive in azienda.

Oggi, sul mercato, esistono programmi che permettono di gestire, strutturare, elaborare, raggruppare, dettagliare e **sintetizzare milioni e milioni di informazioni istantaneamente in tempo reale**, basandosi su un database preventivamente studiato, strutturato e adeguato, con un PC senza richiedere numerose e costose consulenze informatiche: tutto in un unico file capace di dare tutte e le sole informazioni di cui l'imprenditore ha bisogno per dare utile supporto alle sue capacità imprenditoriali.

La **Business Intelligence** oggi mette in condizione le PMI di avere degli strumenti di controllo di gestione **funzionali agli scenari economici che stiamo attraversando** e capaci di fornire **informazioni di qualità e sostanza**, connettendo decine di database di diversa natura, dati finanziari e dati gestionali **senza dover rinunciare alle proprie caratteristiche**, alle proprie prerogative e ai propri punti di forza.

Avere in un **unico file i dati aziendali**, indici di bilancio e dati finanziari, dati di vendita per prodotto, canale, area geografica, agente, per periodo con il confronto con i dati storici e la possibilità istantanea di avere **approfondimenti** su ciascuno di questi dati, anche incrociati tra di loro.

Uno stesso file che cambia scenario in ogni momento, secondo le valutazioni ed esigenze della Direzione, senza dovere aspettare che il programmatore estragga i dati e produca files e/o stampe.

Caso Pratico – IBM© Cognos© TM1©

1. Acquisizione dei dati relativi al Paese in cui si intende operare (legali, fiscali, operativi, ecc.) – Fondamentale il confronto con professionisti del Paese
2. Analisi dei Dati Storici di settore, nel paese destinazione, dei precedenti cinque esercizi contestualizzati (ove disponibili bilanci di realtà operative simili) e confronto con i dati interni
3. Confronto dei dati dipartimentali acquisiti con le stime future dei relativi responsabili fino a tre anni
4. Inserimento dei dati medi identificati come più attendibili nel modello scelto
5. Elaborazione di scenari diversi di Budget annuali (Best – Worst)
6. Verifica periodica dell'andamento effettivo rispetto al Budget/Forecast
7. Aggiustamenti previsionali nei Forecast previsti dai rules aziendali (dipendono dall'attività e dal settore di appartenenza – industriale e/o commerciale, servizi, ecc.)

Budget – Actual – F1 – F2 Complessivo

Budget YTD													
Development Profit and Loss in EUR k													
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Sales to Third Parties IFRS	572	2.130	4.395	7.475	9.229	11.798	14.085	17.557	21.014	23.928	27.470	32.565	-
Change in Inventory	-	0	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Total other Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC - Operating Performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operating Performance (OP)	572	2.130	4.395	7.475	9.229	11.798	14.085	17.557	21.014	23.928	27.470	32.565	-
Other Operating Income	18	37	55	73	92	110	128	147	165	183	202	220	-
Total Material Expenses	-344	-675	-1.445	-2.174	-3.053	-3.933	-4.951	-6.294	-7.897	-9.172	-10.723	-12.424	-
Total Personnel Expenses	-593	-1.109	-1.626	-2.143	-2.660	-3.662	-4.180	-4.698	-5.216	-5.734	-6.252	-7.256	-
Other Operating Expenses	-296	-686	-1.083	-1.481	-1.881	-2.288	-2.697	-3.112	-3.532	-3.946	-4.365	-4.786	-
IC - Other Operating Expenses	-65	-130	-195	-260	-325	-390	-455	-520	-585	-650	-715	-780	-
EBITDA	-709	-434	101	1.491	1.402	1.635	1.931	3.081	3.949	4.609	5.617	7.538	-
Amortization, Depreciation, Impairment	-88	-175	-261	-348	-435	-514	-594	-674	-754	-833	-913	-993	-
EBIT	-796	-609	-161	1.143	968	1.120	1.337	2.407	3.195	3.776	4.704	6.545	-
<i>One-Off Adjustments</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adjusted EBIT	-796	-609	-161	1.143	968	1.120	1.337	2.407	3.195	3.776	4.704	6.545	-
Total Financial Result	-19	-41	-64	-90	-114	-138	-158	-181	-206	-229	-251	-273	-
Earnings before Tax (EBT)	-815	-650	-225	1.053	854	982	1.179	2.226	2.989	3.546	4.452	6.272	-
Total Expenses on Income Tax	-147	-294	-441	-588	-735	-882	-1.029	-1.176	-1.323	-1.469	-1.616	-1.763	-
Profit / Loss	-962	-944	-666	465	119	100	151	1.050	1.667	2.077	2.836	4.508	-
<i>Material Expense Ratio</i>	60.2%	31.7%	32.9%	29.1%	33.1%	33.3%	35.1%	35.8%	37.6%	38.3%	39.0%	38.2%	-
<i>Personnel Expense Ratio</i>	103.7%	52.1%	37.0%	28.7%	28.8%	31.0%	29.7%	26.8%	24.8%	24.0%	22.8%	22.3%	-
<i>OPEX Ratio</i>	63.1%	38.3%	29.1%	23.3%	23.9%	22.7%	22.4%	20.7%	19.6%	19.2%	18.3%	17.1%	-
<i>Adjusted EBIT Margin</i>	-139.1%	-28.6%	-3.7%	15.3%	10.5%	9.3%	9.3%	13.7%	15.2%	15.8%	17.1%	20.1%	-
<i>Adjusted EBIT w/o Mgmt Fee</i>	-731	-479	34	1.403	1.293	1.510	1.792	2.927	3.780	4.426	5.419	7.325	-
FX Result	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Full Time Equivalent	111,0	112,0	116,0	117,0	118,0	119,0	119,0	119,0	121,0	112,0	123,0	123,0	-
BL Industrie Order Entry	286	12.136	17.947	17.947	21.741	26.269	35.155	35.155	35.155	35.155	44.245	44.245	-
Backlog per Industri Backlog End of Period	20.914	31.207	34.752	31.672	33.712	35.671	42.270	38.798	35.341	32.427	37.975	32.880	-
<i>Personnel Exp. Gross Margin LTM</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>OP per total FTE LTM in k</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

IBM Cognos TM1 Web

Company: LE 2022-12.S2640 -
 Cost Center: @TDIM1_@TDIM1 - Total
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL XIPF - IFRS Pro Forma Group (REPO+BC)
 ContributionVersion: CO ALL
 Period: 202312
 ActualityMonthly: AC
 Measures: YTD_K

- Actual YTD Development Profit and Loss in EUR k	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Sales to Third Parties IFRS	706	1.521	3.277	4.893	7.224	8.578	10.250	-	-	-	-	-	25.730
Change in Inventory	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total other Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC - Operating Performance	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	0
Operating Performance (OP)	706	1.521	3.277	4.893	7.224	8.578	10.253	-	-	-	-	-	25.730
Other Operating Income	2	5	6	7	34	59	50	-	-	-	-	-	795
Total Material Expenses	-215	-631	-1.068	-1.652	-1.967	-2.888	-3.432	-	-	-	-	-	-9.679
Total Personnel Expenses	-602	-1.211	-1.795	-2.194	-2.772	-3.679	-4.217	-	-	-	-	-	-7.859
Other Operating Expenses	-207	-448	-779	-1.111	-1.559	-2.106	-2.387	-	-	-	-	-	-3.700
IC - Other Operating Expenses	-65	-130	-195	-260	-325	-390	-455	-	-	-	-	-	-22
EBITDA	-380	-894	-854	-316	634	-426	-187	-	-	-	-	-	5.265
Amortization, Depreciation, Impairment	-76	-157	-249	-332	-415	-492	-574	-	-	-	-	-	-878
EBIT	-456	-1.050	-803	-648	219	-917	-761	-	-	-	-	-	4.387
One-Off Adjustments	-	-	-	-	11	359	359	-	-	-	-	-	404
Adjusted EBIT	-456	-1.050	-803	-648	230	-558	-401	-	-	-	-	-	4.791
Total Financial Result	-107	-219	-358	-415	-426	-762	-555	-	-	-	-	-	-562
Earnings before Tax (EBT)	-562	-1.370	-1.161	-1.063	-208	-1.679	-1.316	-	-	-	-	-	3.825
Total Expenses on Income Tax	0	-	-	-	-	-24	-24	0	-	-	-	-	-1.263
Profit / Loss	-562	-1.370	-1.161	-1.063	-208	-1.703	-1.340	-	-	-	-	-	2.562
Material Expense Ratio	30.4%	41.5%	32.6%	33.8%	27.2%	33.7%	33.5%	-	-	-	-	-	37.6%
Personnel Expense Ratio	85.2%	79.6%	54.8%	44.8%	36.4%	42.9%	41.1%	-	-	-	-	-	30.3%
OPEX Ratio	38.6%	38.0%	29.7%	28.0%	26.1%	29.1%	27.7%	-	-	-	-	-	14.3%
Adjusted EBIT Margin	-64.5%	-69.1%	-24.5%	-13.2%	3.2%	-6.3%	-3.9%	-	-	-	-	-	18.6%
Adjusted EBIT w/o Mgmt Fee	-391	-920	-608	-388	555	-168	54	-	-	-	-	-	4.813
FX Result	-16	-13	-14	-88	-90	-77	-79	-	-	-	-	-	-114
Full Time Equivalent	113,5	113,3	112,9	115,3	112,0	111,8	110,6	-	-	-	-	-	108,9
BL Industrie Order Entry	279	441	7.062	9.742	10.806	11.419	15.051	-	-	-	-	-	27.339
Backlog per Industri Backlog End of Period	19.874	19.277	25.014	26.055	24.884	24.328	26.588	-	-	-	-	-	21.145
Personnel Exp. / Gross Margin LTM													
OP per total FTE LTM in k													

IBM Cognos TM1 Web

Company: LE.2022-12.52640
 Cost Center: @TDIM1_@TDIM1 - Total
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL XIFF - IFRS Pro Forma Group (REPO+BC)
 Contribution Versior: CO ALL
 Period: 202312
 ActualityMonthly: F1
 Measures: YTD_K

Forecast 1 YTD													
Development Profit and Loss in EUR k													
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Sales to Third Parties IFRS	706	1.521	3.277	955	5.785	8.085	8.335	8.631	8.881	11.946	12.766	17.386	-
Change in Inventory	-	-	-	3.755	1.140	1.481	3.733	7.501	11.579	12.479	14.547	19.188	-
Total other Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC - Operating Performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operating Performance (OP)	706	1.521	3.277	4.710	6.925	9.566	12.068	16.132	20.460	24.424	27.313	30.575	-
Other Operating Income	2	5	6	83	120	158	196	234	271	309	347	385	-
Total Material Expenses	-215	-631	-1.068	-1.336	-1.498	-2.121	-3.116	-4.177	-6.001	-7.828	-9.827	-11.618	-
Total Personnel Expenses	-602	-1.211	-1.795	-2.254	-2.810	-3.883	-4.440	-4.998	-5.557	-6.116	-6.675	-7.750	-
Other Operating Expenses	-207	-448	-779	-1.326	-1.718	-2.132	-2.551	-2.972	-3.408	-3.843	-4.281	-4.713	-
IC - Other Operating Expenses	-65	-130	-195	-260	-325	-390	-455	-520	-585	-650	-715	-780	-
EBITDA	-380	-894	-554	-384	694	1.198	1.701	3.699	5.181	6.297	6.162	6.099	-
Amortization, Depreciation, Impairment	-76	-157	-249	-324	-412	-488	-564	-640	-716	-793	-869	-961	-
EBIT	-456	-1.050	-803	-708	282	710	1.137	3.059	4.464	5.505	5.294	5.137	-
<i>One-Off Adjustments</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adjusted EBIT	-456	-1.050	-803	-708	282	710	1.137	3.059	4.464	5.505	5.294	5.137	-
Total Financial Result	-107	-219	-358	-364	-391	-419	-441	-467	-484	-519	-543	-567	-
Earnings before Tax (EBT)	-562	-1.270	-1.161	-1.072	-109	291	695	2.592	3.970	4.986	4.750	4.571	-
Total Expenses on Income Tax	0	-	-	-588	-735	-882	-1.029	-1.176	-1.322	-1.469	-1.616	-1.316	-
Profit / Loss	-562	-1.270	-1.161	-1.660	-844	-591	-333	1.416	2.648	3.516	3.134	3.254	-
<i>Material Expense Ratio</i>	30.4%	41.5%	32.6%	26.4%	21.6%	22.2%	25.6%	25.9%	29.3%	32.0%	36.0%	38.0%	-
<i>Personnel Expense Ratio</i>	85.2%	79.6%	54.8%	47.9%	40.6%	40.6%	36.8%	31.0%	27.2%	25.0%	24.4%	23.3%	-
<i>OPEX Ratio</i>	38.6%	38.0%	29.7%	33.7%	29.5%	26.4%	24.9%	21.6%	19.5%	18.4%	18.3%	18.0%	-
<i>Adjusted EBIT Margin</i>	-64.5%	-69.1%	-24.5%	-15.0%	4.1%	7.4%	9.4%	19.0%	21.8%	22.5%	19.4%	16.8%	-
<i>Adjusted EBIT w/o Mgmt. Fee</i>	-391	-920	-608	-448	607	1.100	1.592	3.579	5.049	6.155	6.009	5.917	-
FX Result	-16	-13	-14	-18	-22	-26	-30	-34	-38	-42	-46	-50	-
Full Time Equivalent	113,5	113,3	112,9	117,0	118,0	119,0	119,0	119,0	121,0	112,0	123,0	123,0	-
BL Industrie Order Entry	279	441	7.062	17.947	21.741	26.269	35.155	35.155	35.155	35.155	44.245	44.245	-
Backlog per Industri Backlog End of Perc	19.874	19.277	25.014	31.617	33.656	35.616	42.215	38.743	35.286	32.372	37.920	32.825	-
<i>Personnel Exp. Gross Margin LTM</i>													-
<i>OP per total FTE LTM in k</i>													-

IBM Cognos TM1 Web

MAA | Informazioni su | Guida | Disconnetti

Company: LE 2022-12.S2640
 Cost Center: @TDIM1_@TDIM1 - Total
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL XIPF - IFRS Pro Forma Group (REPO+BC)
 Contribution Version: CO ALL
 Period: 202312
 Actuality/Monthly: F2
 Measures: YTD_K

Forecast 2 YTD													
Development Profit and Loss in EUR k													
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Sales to Third Parties IFRS	706	1.521	3.277	4.893	7.224	8.578	3.727	6.847	9.225	12.464	13.349	18.035	-
Change in Inventory	-	-	-	0	-	-	6.421	4.500	4.988	6.701	10.524	11.151	-
Total other Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC - Operating Performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operating Performance (OP)	706	1.521	3.277	4.893	7.224	8.578	10.147	11.347	14.212	19.165	23.872	29.186	-
Other Operating Income	2	5	6	7	34	59	86	124	163	201	239	277	-
Total Material Expenses	-215	-631	-1.068	-1.652	-1.967	-2.888	-3.389	-3.858	-4.862	-6.828	-9.467	-12.009	-
Total Personnel Expenses	-602	-1.211	-1.795	-2.194	-2.772	-3.679	-4.471	-5.165	-5.861	-6.558	-7.256	-8.536	-
Other Operating Expenses	-207	-448	-779	-1.111	-1.559	-2.106	-2.475	-2.862	-3.224	-3.603	-3.994	-4.383	-
IC - Other Operating Expenses	-65	-130	-195	-260	-325	-390	-455	-520	-585	-650	-715	-780	-
EBITDA	-380	-894	-554	-316	634	-426	-557	-934	-157	1.727	2.679	3.756	-
Amortization, Depreciation, Impairment	-76	-157	-249	-332	-415	-492	-577	-663	-749	-834	-920	-1.005	-
EBIT	-456	-1.050	-803	-648	219	-917	-1.134	-1.597	-906	893	1.760	2.750	-
One-Off Adjustments	-	-	-	-	11	359	359	359	359	359	359	359	-
Adjusted EBIT	-456	-1.050	-803	-648	230	-558	-775	-1.238	-546	1.252	2.119	3.110	-
Total Financial Result	-107	-219	-358	-415	-426	-762	-479	-500	-522	-543	-563	-581	-
Earnings before Tax (EBT)	-562	-1.270	-1.161	-1.063	-208	-1.679	-1.613	-2.097	-1.428	350	1.197	2.169	-
Total Expenses on Income Tax	0	-	-	-	-	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-825	-
Profit / Loss	-562	-1.270	-1.161	-1.063	-208	-1.703	-1.637	-2.122	-1.452	325	1.173	1.344	-
Material Expense Ratio	30.4%	41.5%	32.6%	33.8%	27.2%	33.7%	33.4%	34.0%	34.2%	35.6%	39.7%	41.1%	-
Personnel Expense Ratio	85.2%	79.6%	54.6%	44.8%	36.4%	42.9%	44.1%	45.5%	41.2%	34.2%	30.4%	29.2%	-
OPEX Ratio	38.6%	36.0%	29.7%	28.0%	26.1%	29.1%	28.9%	29.8%	26.8%	22.2%	19.7%	17.7%	-
Adjusted EBIT Margin	-64.5%	-69.1%	-24.5%	-13.2%	3.2%	-6.5%	-7.6%	-10.9%	-3.8%	6.5%	8.9%	10.7%	-
Adjusted EBIT w/o Mgmt. Fee	-391	-920	-608	-388	555	-168	-320	-718	39	1.902	2.834	3.890	-
FX Result	-16	-13	-14	-88	-90	-77	-72	-68	-63	-59	-54	-50	-
Full Time Equivalent	113,5	113,3	112,9	115,3	112,0	111,8	110,6	107,0	112,0	114,0	114,0	113,0	-
BL Industrie Order Entry	279	441	7.062	9.742	10.806	11.419	14.613	14.863	21.814	22.051	22.366	22.680	-
Backlog per Industri Backlog End of Perc	19.874	19.277	25.014	26.055	24.884	24.328	26.593	25.509	29.058	24.708	21.479	17.366	-
Personnel Exp. Gross Margin LTM													-
OP per total FTE LTM in k													-

**Budget – Actual – F1 – F2
P&L - OP – BS – CF**

IBM Cognos TM1 Web

IBM Cognos TM1 Web

12_PnL_Development x 01_PnL x 02_PnL_Development x

Cost Center @TDIM1_@TDIM1 - Total
 Company 640
 Currency EUR
 ClosingVersion CL C.EZ
 Contribution Version CO BASE
 Periode 202312
 ActualityMonthly BU
 Measures YTD_K

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
- Budget YTD												
Development Profit and Loss in EUR k												
Sales to Third Parties IFRS	570	2.128	4.393	7.473	9.227	11.796	14.083	17.555	21.012	23.926	27.468	32.563
Change in Inventory	-	0	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-
Total other Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC - Operating Performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operating Performance (OP)	570	2.128	4.393	7.473	9.227	11.796	14.083	17.555	21.012	23.926	27.468	32.563
Other Operating Income	18	37	55	73	92	110	128	147	165	183	202	220
Total Material Expenses	-331	-662	-1.431	-2.160	-3.039	-3.919	-4.937	-6.280	-7.884	-9.158	-10.709	-12.411
Total Personnel Expenses	-516	-1.032	-1.549	-2.065	-2.582	-3.585	-4.102	-4.620	-5.139	-5.656	-6.175	-7.179
Other Operating Expenses	-306	-612	-927	-1.242	-1.559	-1.877	-2.195	-2.520	-2.851	-3.175	-3.504	-3.835
IC - Other Operating Expenses	-155	-310	-465	-620	-774	-929	-1.084	-1.239	-1.394	-1.549	-1.704	-1.859
EBITDA	-719	-452	76	1.459	1.363	1.596	1.893	3.042	3.910	4.570	5.578	7.499
Amortization, Depreciation, Impairment	-80	-160	-239	-319	-399	-479	-559	-638	-718	-798	-878	-957
EBIT	-799	-611	-163	1.140	964	1.117	1.334	2.403	3.192	3.772	4.700	6.542
<i>One-Off Adjustments</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adjusted EBIT	-799	-611	-163	1.140	964	1.117	1.334	2.403	3.192	3.772	4.700	6.542
Total Financial Result	-18	-41	-64	-89	-113	-138	-157	-180	-205	-229	-251	-273
Earnings before Tax (EBT)	-817	-652	-227	1.051	851	979	1.177	2.223	2.987	3.544	4.449	6.269
Total Expenses on Income Tax	-147	-294	-441	-588	-735	-882	-1.029	-1.175	-1.322	-1.469	-1.616	-1.763
Profit / Loss	-964	-946	-668	463	117	98	148	1.048	1.664	2.074	2.833	4.506
<i>Material Expense Ratio</i>	58,0%	31,1%	32,6%	28,9%	32,9%	33,2%	35,1%	35,8%	37,3%	36,3%	39,0%	38,1%
<i>Personnel Expense Ratio</i>	90,1%	48,5%	35,3%	27,6%	28,0%	30,4%	29,1%	26,3%	24,5%	23,6%	22,3%	22,0%
<i>OPEX Ratio</i>	80,7%	43,3%	31,7%	24,9%	25,3%	23,8%	23,3%	21,4%	20,2%	19,7%	19,0%	17,5%
<i>Adjusted EBIT Margin</i>	-140,0%	-28,7%	-3,7%	15,3%	10,5%	9,5%	9,5%	13,7%	15,2%	15,8%	17,1%	20,1%
<i>Adjusted EBIT w/o Mgmt. Fee</i>	-644	-301	301	1.759	1.739	2.046	2.418	3.642	4.586	5.321	6.404	8.400
FX Result	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Full Time Equivalent	111,0	112,0	116,0	117,0	118,0	119,0	119,0	119,0	121,0	112,0	123,0	123,0
Order Entry	286,5	12.136,5	17.947,1	17.947,1	21.741,1	26.269,1	35.155,1	35.155,1	35.155,1	35.155,1	44.244,7	44.244,7
Backlog End of Period	20.914,1	31.206,6	34.752,0	31.671,6	33.711,5	35.670,8	42.269,6	36.797,7	35.340,8	32.427,1	37.974,6	32.879,8

IBM Cognos TM1 Web

12_PrL_Development x 01_PrL x 02_PrL_Development x 12_BS_Development x

Company: 640
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL C.EZ
 Contribution Version: CO BASE
 Periode: 202312
 ActualityMonthly: BU
 Measures: YTD_K

- Budget YTD
 Development Balance Sheet in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Fixed Assets	11.951	11.867	11.781	11.691	11.964	11.868	11.768	11.665	11.558	11.449	11.335	11.219
Inventory	2.758	2.753	2.748	2.743	2.738	2.733	2.728	2.723	2.718	2.713	2.708	2.703
Trade Receivables - Third parties	6.423	8.820	14.483	14.253	12.185	11.539	13.758	11.988	9.796	14.618	12.108	11.374
Receivables from PoC - Contract Asset	10.211	6.136	1.866	2.851	3.185	3.123	1.749	2.574	5.645	3.017	3.659	6.635
Other Receivables and Current Assets	1.213	2.226	2.165	2.165	1.213	1.559	1.304	1.840	1.213	1.256	1.213	1.213
IC - Receivables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash and Cash Equivalents	2.204	2.757	2.989	3.610	5.323	6.386	5.929	7.252	7.423	5.411	7.232	6.467
Current Assets	22.809	22.692	24.251	25.622	24.644	25.340	25.467	26.376	26.795	27.015	26.921	26.392
Total deferred Assets	153											
Total Assets	34.913	34.713	36.185	37.467	36.761	37.362	37.389	38.195	38.507	38.617	38.410	39.765
Total Equity	11.369	11.387	11.665	12.796	12.450	12.431	12.481	13.380	13.997	14.407	15.166	16.839
Total Provisions	256	258	260	262	265	267	269	271	273	275	278	280
Bank Liabilities	15.089	14.928	15.759	15.586	15.169	14.850	14.717	14.508	14.159	14.006	13.803	13.495
Trade Liabilities	4.951	4.894	3.257	5.580	5.638	6.366	6.412	6.801	6.846	6.693	5.936	5.717
Contract liabilities from PoC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lease Liabilities	86	84	82	80	78	76	74	72	70	68	66	64
IC - Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Shareholders (SH) Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Liabilities	3.047	3.048	3.048	3.048	3.048	3.257	3.322	3.047	3.047	3.053	3.047	3.257
Total Liabilities	23.174	22.954	24.146	24.295	23.933	24.550	24.524	24.429	24.122	23.820	22.852	22.532
Total deferred Liabilities	114											
Total Liabilities & Equity	34.913	34.713	36.185	37.467	36.761	37.362	37.389	38.195	38.507	38.617	38.410	39.765
Check:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

IBM Cognos TM1 Web

Not secure

MAA Informazioni su Guida Disconnetti

12_PnL_Development x 01_PnL x 02_PnL_Development x 12_BS_Development x 22_CF_Development x

Company 640
 Currency EUR
 ClosingVersion CL C_EZ
 Contribution Versior CO BASE
 Periode 202312
 ActualityMonthly BU
 Measures YTD_K

Budget YTD
Development Cash Flow in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Profit / Loss	-964	-946	-668	463	117	98	148	1.048	1.664	2.074	2.833	4.506	-
Amortization, Depreciation, Impairment	80	160	239	319	399	479	559	638	718	798	878	957	-
Change in Trade Receivables	-7.233	-5.556	-6.948	-7.704	-5.969	-5.262	-6.107	-5.162	-6.042	-8.236	-6.368	-8.610	-
Change in Inventory	-724	-719	-714	-709	-704	-699	-694	-689	-684	-679	-674	-669	-
Change in Trade Payables	1.788	1.731	2.094	2.417	2.475	3.203	3.249	3.638	3.683	3.530	2.773	2.554	-
Prepayment from Customer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Change in Working Capital	-6.169	-4.544	-5.568	-5.996	-4.198	-2.758	-3.552	-2.213	-3.043	-5.385	-4.269	-6.725	-
Change in Other Assets	-201	-1.213	-1.153	-1.153	-201	-547	-292	-827	-201	-243	-201	-201	-
Change in Other Liabilities	1.078	1.079	1.079	1.079	1.079	1.288	1.295	1.079	1.079	1.084	1.079	1.288	-
Change in other Assets / Liabilities	-254	-252	-250	-248	-246	-243	-241	-239	-237	-235	-233	-230	-
Change in Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Securities and Derivatives	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other non-cash Expenses Income	166	336	507	681	852	1.025	1.192	1.363	1.536	1.707	1.877	2.047	-
Payments of Income Tax	-426	-573	-720	-867	-1.014	-1.161	-1.250	-1.455	-1.602	-1.748	-1.895	-2.042	-
Cash flow from Operating Activities	-6.690	-5.954	-6.534	-5.722	-3.212	-1.820	-2.141	-607	-86	-1.948	68	-401	-
Purchase and Disposal of Assets	-400	-396	-389	-379	-732	-715	-695	-671	-645	-615	-581	-544	-
Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Purchase and Disposal of Subsidiaries	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net Result of Financial Investments	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow from Capital Spending	-400	-396	-389	-379	-732	-715	-695	-671	-645	-615	-581	-544	-
Proceeds Repayment from issue of share capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proceeds Repayments from bank liabilities	4.394	4.233	5.064	4.892	4.474	4.156	4.022	3.813	3.464	3.311	3.108	2.800	-
Proceeds Repayments from long-term borrowings	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payments of interests	-13	-36	-60	-86	-110	-135	-156	-179	-205	-229	-252	-274	-
Payments of lease liability & interests	-2	-5	-7	-9	-12	-14	-16	-19	-21	-23	-26	-28	-
Cash Flow from Financial Activities	4.379	4.192	4.997	4.797	4.352	4.006	3.850	3.615	3.239	3.059	2.830	2.497	-
Total Cash Flow net	-2.711	-2.158	-1.926	-1.305	408	1.471	1.014	2.337	2.508	496	2.317	1.852	-
Free Cash Flow	-7.089	-6.350	-6.923	-6.101	-3.944	-2.535	-2.836	-1.278	-730	-2.563	-513	-945	-
Cash Opening Balance	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	-
CTA on Liquid Assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Closing Balance	2.204	2.757	2.989	3.610	5.323	6.386	5.929	7.252	7.423	5.411	7.232	6.467	-

IBM Cognos TM1 Web

12_PnL_Development x 01_PnL x 02_PnL_Development x

Cost Center @TDIM1_@TDIM1 - Total
 Company 640
 Currency EUR
 ClosingVersion CL C.EZ
 Contribution Version CO BASE
 Periode 202312
 ActualityMonthly AC
 Measures YTD_K

- Actual YTD
 Development Profit and Loss in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Operating Performance (OP)	706	1.521	3.277	4.893	7.224	8.578	10.253					
Other Operating Income	2	5	6	7	34	59	50					
Total Material Expenses	-195	-602	-1.032	-1.610	-1.921	-2.833	-3.374					
Total Personnel Expenses	-524	-1.062	-1.575	-1.905	-2.411	-3.248	-3.717					
Other Operating Expenses	-189	-417	-732	-1.063	-1.500	-2.013	-2.229					
IC - Other Operating Expenses	-177	-343	-513	-669	-825	-1.013	-1.156					
EBITDA	-377	-897	-870	-347	600	-469	-173					
Amortization, Depreciation, Impairment	-69	-143	-228	-304	-380	-457	-538					
EBIT	-446	-1.040	-798	-651	219	-926	-711					
One-Off Adjustments	-	-	-	-	11	359	359					
Adjusted EBIT	-446	-1.040	-798	-651	230	-566	-352					
Total Financial Result	-15	-46	-94	-151	-163	-224	-291					
Earnings before Tax (EBT)	-462	-1.086	-892	-802	56	-1.150	-1.002					
Total Expenses on Income Tax	-	-	-	-	-	-24	-24					
Profit / Loss	-462	-1.086	-892	-802	56	-1.174	-1.026					
Material Expense Ratio	27.6%	39.6%	31.5%	32.9%	26.6%	33.0%	32.9%					
Personnel Expense Ratio	74.2%	69.8%	48.1%	38.9%	33.4%	37.9%	36.3%					
OPEX Ratio	51.8%	49.9%	38.0%	35.4%	32.2%	35.3%	35.0%					
Adjusted EBIT Margin	-63.2%	-68.4%	-24.3%	-13.3%	3.2%	-6.6%	-3.4%					
Adjusted EBIT w.o. Mgmt. Fee	-269	-697	-285	18	1.055	447	804					
FX Result	-15	-13	-14	-88	-90	-77	-79					
Full Time Equivalent	113,5	113,3	112,9	115,3	112,0	111,8	110,6					
Order Entry	279,3	440,8	7.061,7	9.742,1	10.805,8	11.418,7	15.050,8					
Backlog End of Period	19.873,8	19.276,7	25.013,7	26.055,2	24.883,8	24.928,1	26.588,0					

IBM Cognos TM1 Web

12_PnL_Development x 01_PnL x 02_PnL_Development x 12_BS_Development x

Company: 640
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL C.EZ
 Contribution Version: CO BASE
 Periode: 202312
 ActualityMonthly: AC
 Measures: YTD_K

- Actual YTD
 Development Balance Sheet in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Fixed Assets	11.118	11.222	11.146	11.079	11.006	11.003	10.957					
Inventory	2.943	3.158	3.261	3.560	3.275	3.242	4.208					
Trade Receivables - Third parties	1.976	7.931	7.237	5.182	3.449	3.972	6.706					
Receivables from PoC Contract Asset	14.520	9.484	10.542	10.542	10.911	11.084	9.195					
Other Receivables and Current Assets	927	932	627	642	666	521	635					
IC - Receivables	6	6	7	7	513	1.006	504					
Cash and Cash Equivalents	1.561	1.084	736	749	2.516	1.996	2.181					
Current Assets	22.234	22.596	22.410	20.682	21.328	21.821	23.429					
Total deferred Assets	8.172	8.167	8.159	8.152	8.138	8.149	8.145					
Total Assets	41.525	41.985	41.715	39.913	40.472	40.973	42.531					
Total Equity	11.255	10.631	10.525	10.915	11.773	10.542	10.691					
Total Provisions	270	237	236	237	238	240	239					
Bank Liabilities	11.910	11.692	11.940	11.737	11.446	11.854	11.665					
Trade Liabilities	2.530	2.715	2.337	1.852	1.393	1.956	2.914					
Contract liabilities from PoC	-	-	-	-	-	-	-					
Lease Liabilities	86	84	82	80	78	76	74					
IC - Liabilities	185	200	176	111	111	400	401					
Shareholders (SH) Liabilities	-	-	-	-	-	-	-					
Other Liabilities	7.267	8.355	8.046	6.915	7.367	7.841	8.514					
Total Liabilities	21.928	23.045	22.581	20.696	20.396	22.157	23.568					
Total deferred Liabilities	8.072	8.072	8.072	8.065	8.065	8.033	8.033					
Total Liabilities & Equity	41.525	41.985	41.715	39.913	40.472	40.973	42.531					
Check:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					

IBM Cognos TM1 Web

12_PhL_Development x 01_PhL x 02_PhL_Development x 12_BS_Development x 22_OF_Development x

Company: 640
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL C_EZ
 Contribution Version: CO BASE
 Periode: 202312
 ActualityMonthly: AC
 Measures: YTD_K

- Actual YTD
 Development Cash Flow in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Profit / Loss	-462	-1.086	-892	-802	56	-1.174	-1.026						-614
Amortization, Depreciation, Impairment	69	143	228	304	360	487	538						985
Change in Trade Receivables	463	-456	-819	1.235	2.595	1.905	1.062						-5.373
Change in Inventory	-178	-393	-496	-795	-510	-477	-1.443						-66
Change in Trade Payables	-484	-234	-636	-1.185	-1.644	-1.098	-170						470
Prepayment from Customer	-	-	-	-	-	-	-						-
Change in Working Capital	-199	-1.083	-1.951	-745	441	330	-551						-4.969
Change in Other Assets	-3	-25	288	280	270	209	196						-280
Change in Other Liabilities	-64	224	-84	-262	-320	256	-54						637
Change in other Assets / Liabilities													
Change in Provisions	-1	-34	-35	-33	-32	-31	-32						-135
Securities and Derivatives	-	-	-	-	-	-	-						-
Other non-cash Expenses Income	15	46	94	158	169	608	680						1.371
Payments of Income Tax	-218	-196	-196	-196	-196	-573	-767						-588
Cash flow from Operating Activities	-861	-2.010	-2.548	-1.296	768	82	-1.016						-3.603
Purchase and Disposal of Assets	-18	-196	-205	-214	-217	-291	-326						-328
Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-						-
Purchase and Disposal of Subsidiaries	-	-	-	-	-	-	-						2.213
Net Result of Financial Investments	-	-	-	-	-500	-1.349	-849						-
Cash Flow from Capital Spending	-18	-196	-205	-214	-717	-1.640	-1.174						1.885
Proceeds Repayment from issue of share capital	0	0	-	-	-	0	0						-
Proceeds Repayments from bank liabilities	1.508	1.890	2.149	963	1.211	2.368	3.226						3.275
Proceeds Repayments from long-term borrowings	-	-	-	-	-	-	-						-
Payments of interests	-15	-46	-104	-144	-184	-250	-289						-98
Payments of lease liability & interests	-2	-5	-7	-9	-12	-14	-16						-9
Cash Flow from Financial Activities	1.291	1.839	2.039	809	1.015	2.104	2.921						3.168
Total Cash Flow net	411	-366	-714	-701	1.066	546	731						1.450
Free Cash Flow	-880	-2.206	-2.752	-1.510	551	-209	-1.341						-3.931
Cash Opening Balance	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450						-
CTA on Liquid Assets	-	-	-	-	-	-	-						-
Cash Closing Balance	1.861	1.084	736	749	2.516	1.996	2.181						1.450

- Forecast 1 YTD												
Development Profit and Loss in EUR k												
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Sales to Third Parties (FPS)	706	1.521	3.276	953	5.783	8.083	8.333	8.629	8.879	11.944	12.764	17.385
Change in Inventory	-	-	-	3.755	1.140	1.481	3.733	7.501	11.579	12.479	14.547	13.158
Total other Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC - Operating Performance	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operating Performance (OP)	706	1.521	3.277	4.708	6.923	9.564	12.066	16.131	20.458	24.423	27.311	30.573
Other Operating Income	2	5	6	83	120	158	196	234	271	309	347	385
Total Material Expenses	-195	-602	-1.032	-1.324	-1.485	-2.108	-3.103	-4.164	-5.989	-7.815	-9.815	-11.606
Total Personnel Expenses	-524	-1.062	-1.575	-2.182	-2.737	-3.810	-4.368	-4.925	-5.484	-6.043	-6.602	-7.677
Other Operating Expenses	-189	-417	-732	-1.072	-1.388	-1.712	-2.041	-2.372	-2.718	-3.063	-3.411	-3.753
IC - Other Operating Expenses	-177	-343	-513	-620	-774	-929	-1.084	-1.239	-1.394	-1.549	-1.704	-1.859
EBITDA	-377	-897	-570	-406	659	1.163	1.666	3.664	5.146	6.262	6.127	6.064
Amortization, Depreciation, Impairment	-69	-143	-228	-304	-380	-456	-532	-608	-684	-760	-836	-929
EBIT	-446	-1.040	-798	-710	279	707	1.134	3.056	4.461	5.502	5.291	5.134
<i>One-Off Adjustments</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adjusted EBIT	-446	-1.040	-798	-710	279	707	1.134	3.056	4.461	5.502	5.291	5.134
Total Financial Result	-15	-46	-94	-101	-128	-155	-178	-204	-231	-256	-280	-303
Earnings before Tax (EBT)	-462	-1.086	-892	-811	151	552	956	2.852	4.231	5.246	5.011	4.831
Total Expenses on Income Tax	-	-	-	-588	-735	-882	-1.029	-1.175	-1.322	-1.469	-1.616	-1.316
Profit / Loss	-462	-1.086	-892	-1.399	-583	-330	-73	1.677	2.908	3.777	3.394	3.515
<i>Material Expense Ratio</i>	27.6%	39.6%	31.5%	28.1%	21.5%	22.0%	25.7%	25.8%	29.3%	32.0%	35.9%	38.0%
<i>Personnel Expense Ratio</i>	74.2%	69.8%	48.1%	46.3%	39.3%	39.8%	36.2%	30.3%	26.8%	24.7%	24.2%	25.1%
<i>OPEX Ratio</i>	51.8%	49.9%	38.0%	35.9%	31.2%	27.6%	25.9%	22.4%	20.1%	18.9%	18.7%	18.4%
<i>Adjusted EBIT Margin</i>	-63.2%	-68.4%	-24.3%	-15.1%	4.0%	7.4%	9.4%	18.9%	21.8%	22.5%	19.4%	16.8%
<i>Adjusted EBIT w/o Mgmt. Fee</i>	-269	-697	-285	-91	1.053	1.636	2.218	4.295	5.855	7.051	6.994	6.993
FX Result	-16	-13	-14	-18	-22	-26	-30	-34	-38	-42	-46	-50
Full Time Equivalent	113,5	113,3	112,9	117,0	118,0	119,0	119,0	119,0	121,0	112,0	123,0	123,0
Order Entry	279,3	440,8	7.061,7	17.947,1	21.741,1	26.269,1	35.155,1	35.155,1	35.155,1	35.155,1	44.244,7	44.244,7
Backlog End of Period	19.873,8	19.276,7	25.013,7	31.616,6	33.656,5	35.615,8	42.214,5	38.742,7	35.285,8	32.372,1	37.919,5	32.824,8

IBM Cognos TM1 Web

12_PnL_Development x 01_PnL x 02_PnL_Development x 12_BS_Development x

Company: 640 -
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL C.EZ
 Contribution Version: CO BASE
 Periode: 202312
 ActualityMonthly: F1
 Measures: YTD_K

Forecast 1 YTD
 Development Balance Sheet in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Fixed Assets	11.118	11.222	11.146	11.212	11.480	11.379	11.275	11.167	11.057	10.942	10.825	10.704
Inventory	2.943	3.158	3.261	14.973	8.310	6.835	6.208	6.403	9.786	11.409	13.296	13.333
Trade Receivables - Third parties	1.976	7.931	7.237	4.143	8.786	7.880	6.000	8.005	5.572	4.564	1.850	1.327
Receivables from PoC - Contract Asset	14.520	9.484	10.542	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Receivables and Current Assets	927	932	627	1.577	1.625	1.972	1.716	1.252	625	668	625	625
IC - Receivables	6	6	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash and Cash Equivalents	1.861	1.084	736	1.087	2.105	3.962	5.735	6.374	7.332	7.544	7.609	7.828
Current Assets	22.234	22.596	22.410	21.780	20.827	20.649	19.659	22.034	23.315	24.185	23.380	23.114
Total deferred Assets	8.172	8.167	8.159									
Total Assets	41.525	41.985	41.715	41.151	40.466	40.187	39.093	41.360	42.531	43.286	42.363	41.977
Total Equity	11.255	10.631	10.825	10.318	11.133	11.387	11.644	13.394	14.625	15.494	15.111	15.232
Total Provisions	270	237	236	23	25	27	29	32	34	36	38	40
Bank Liabilities	11.910	11.692	11.940	11.713	11.450	11.090	10.888	10.624	10.219	10.016	9.751	9.386
Trade Liabilities	2.530	2.715	2.337	2.075	2.022	1.736	1.587	2.110	2.994	2.959	3.138	3.602
Contract liabilities from PoC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lease Liabilities	86	84	82	80	78	76	74	72	70	68	66	64
IC - Liabilities	135	200	176	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Shareholders (SH) Liabilities	7.267	8.355	8.046	7.111	6.411	6.070	5.427	5.211	5.211	5.217	4.721	5.447
Other Liabilities	7.267	8.355	8.046	7.111	6.411	6.070	5.427	5.211	5.211	5.217	4.721	5.447
Total Liabilities	21.928	23.045	22.581	20.979	19.961	18.972	17.976	18.016	18.494	18.260	17.675	18.498
Total deferred Liabilities	8.072											
Total Liabilities & Equity	41.525	41.985	41.715	39.392	39.192	38.458	37.722	39.513	41.225	41.861	40.896	41.842
Check:	0,0	0,0	0,0	1.758,4	1.274,0	1.728,9	1.371,5	1.847,2	1.305,8	1.424,9	1.466,7	134,8

IBM Cognos TM1 Web

12_PnL_Development x 01_PnL x 02_PnL_Development x 12_BS_Development x 22_CF_Development x

Company: 640 -
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL C_EZ
 Contribution Version: CO BASE
 Periode: 202312
 ActualityMonthly: F1
 Measures: YTD_K

- Forecast 1 YTD
 Development Cash Flow in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Profit / Loss	-462	-1.086	-892	-1.399	-893	-330	-73	1.677	2.908	3.777	3.394	3.515	-
Amortization, Depreciation, Impairment	69	143	228	337	421	506	590	674	758	843	927	1.011	-
Change in Trade Receivables	463	-456	-819	-1.623	-6.266	-5.360	-3.479	-5.485	-3.051	-2.043	671	1.193	-
Change in Inventory	-178	-393	-496	-10.650	-3.987	-2.512	-1.886	-2.080	-5.463	-7.087	-8.973	-9.010	-
Change in Trade Payables	-484	-234	-636	-1.074	-1.127	-1.413	-1.562	-1.039	-155	-190	-11	453	-
Prepayment from Customer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Change in Working Capital	-199	-1.083	-1.951	-13.346	-11.380	-9.285	-6.927	-8.604	-8.669	-9.319	-8.312	-7.363	-
Change in Other Assets	-3	-25	288	12.225	13.177	12.831	13.086	12.551	13.177	13.135	13.177	13.177	-
Change in Other Liabilities	-64	224	-84	964	964	1.173	1.180	963	963	969	963	1.173	-
Change in other Assets / Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Change in Provisions	-1	-34	-35	-248	-246	-243	-241	-239	-237	-235	-233	-230	-
Securities and Derivatives	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other non-cash Expenses Income	15	46	94	693	867	1.043	1.213	1.387	1.562	1.735	1.907	1.631	-
Payments of Income Tax	-218	-196	-196	-1.806	-1.953	-2.100	-2.247	-2.394	-2.541	-2.687	-2.834	-1.218	-
Cash flow from Operating Activities	-861	-2.010	-2.548	-2.580	1.268	3.595	6.582	6.015	7.923	8.217	8.989	11.695	-
Purchase and Disposal of Assets	-18	-196	-205	-380	-732	-715	-695	-672	-645	-615	-582	-545	-
Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Purchase and Disposal of Subsidiaries	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net Result of Financial Investments	-	-	-	-	-1.000	-1.000	-1.000	-	-	-	-	-	-
Cash Flow from Capital Spending	-18	-196	-205	-380	-1.732	-1.715	-1.695	-672	-645	-615	-582	-545	-
Proceeds Repayment from issue of share capital	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proceeds Repayments from bank liabilities	1.308	1.890	2.149	962	0	-911	-1.763	-2.027	-2.432	-2.635	-3.390	-4.554	-
Proceeds Repayments from long-term borrowings	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payments of interests	-15	-46	-104	-115	-143	-171	-195	-221	-249	-275	-300	-324	-
Payments of lease liability & interests	-2	-5	-7	-9	-12	-14	-16	-19	-21	-23	-26	-28	-
Cash Flow from Financial Activities	1.291	1.839	2.039	838	-155	-1.096	-1.974	-2.267	-2.702	-2.934	-3.716	-4.907	-
Total Cash Flow net	411	-366	-714	-2.122	-619	783	2.913	3.077	4.576	4.669	4.692	6.244	-
Free Cash Flow	-880	-2.206	-2.782	-2.960	536	2.879	5.887	5.344	7.278	7.602	8.408	11.150	-
Cash Opening Balance	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	-
CTA on Liquid Assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Closing Balance	1.661	1.084	736	1.057	2.105	3.962	5.735	6.374	7.332	7.544	7.609	7.828	-

IBM Cognos TM1 Web

12_PnL_Development x 01_PnL x 02_PnL_Development x

Cost Center @TDIM1_@TDIM1 - Total
 Company 640
 Currency EUR
 ClosingVersion CL C_EZ
 Contribution Version CO BASE
 Periode 202312
 ActualityMonthly F2
 Measures YTD_K

- Forecast 2 YTD
 Development Profit and Loss in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Sales to Third Parties IFRS	706	1.521	3.276	4.892	7.217	8.572	9.719	6.839	9.215	12.453	13.337	18.022
Change in Inventory	-	-	-	0	-	-	6.421	4.500	4.988	6.701	10.524	11.151
Total other Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC - Operating Performance	-	-	1	1	6	7	7	9	10	11	12	13
Operating Performance (OP)	706	1.521	3.277	4.893	7.224	8.578	10.147	11.347	14.212	19.165	23.872	29.186
Other Operating Income	2	5	6	7	34	59	86	124	163	201	239	277
Total Material Expenses	-195	-602	-1.032	-1.610	-1.921	-2.833	-3.325	-3.785	-4.780	-6.736	-9.367	-11.899
Total Personnel Expenses	-524	-1.062	-1.575	-1.905	-2.411	-3.248	-3.969	-4.592	-5.216	-5.842	-6.469	-7.678
Other Operating Expenses	-189	-417	-732	-1.063	-1.500	-2.013	-2.244	-2.577	-2.919	-3.278	-3.649	-4.019
IC - Other Operating Expenses	-177	-343	-513	-669	-825	-1.013	-1.160	-1.326	-1.492	-1.657	-1.823	-1.969
EBITDA	-377	-897	-570	-347	600	-469	-465	-808	-32	1.852	2.803	3.879
Amortization, Depreciation, Impairment	-69	-143	-228	-304	-380	-457	-542	-627	-712	-797	-881	-966
EBIT	-446	-1.040	-798	-651	219	-926	-1.007	-1.435	-743	1.055	1.922	2.913
<i>One-Off Adjustments</i>	-	-	-	-	11	359	359	359	359	359	359	359
Adjusted EBIT	-446	-1.040	-798	-651	230	-566	-647	-1.076	-384	1.415	2.281	3.272
Total Financial Result	-15	-46	-94	-151	-163	-224	-214	-235	-257	-278	-297	-315
Earnings before Tax (EBT)	-462	-1.086	-892	-802	56	-1.150	-1.221	-1.670	-1.000	778	1.625	2.957
Total Expenses on Income Tax	-	-	-	-	-	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-825
Profit / Loss	-462	-1.086	-892	-802	56	-1.174	-1.245	-1.694	-1.024	753	1.601	1.772
<i>Material Expense Ratio</i>	27.6%	39.6%	31.5%	32.8%	26.6%	33.0%	32.8%	33.4%	33.6%	35.1%	39.2%	40.8%
<i>Personnel Expense Ratio</i>	74.2%	69.8%	48.1%	38.9%	33.4%	37.9%	39.1%	40.3%	36.7%	30.3%	27.1%	26.3%
<i>OPEX Ratio</i>	51.8%	49.9%	38.0%	35.4%	32.2%	35.3%	33.5%	34.4%	31.0%	25.8%	22.9%	20.6%
<i>Adjusted EBIT Margin</i>	-63.2%	-68.4%	-24.3%	-13.3%	3.2%	-6.6%	-6.4%	-9.3%	-2.7%	7.4%	9.6%	11.2%
<i>Adjusted EBIT w/o Mgmt. Fee</i>	-269	-697	-285	18	1.055	447	513	250	1.108	3.072	4.104	5.261
FX Result	-16	-13	-14	-88	-90	-77	-72	-68	-63	-59	-54	-50
Full Time Equivalent	113,5	113,3	112,9	115,3	112,0	111,8	110,6	107,0	112,0	114,0	114,0	113,0
Order Entry	279,3	440,8	7.061,7	9.742,1	10.805,8	11.418,7	14.613,3	14.862,8	21.814,4	22.051,4	22.365,8	22.679,6
Backlog End of Period	19.873,8	19.276,7	25.013,7	26.055,2	24.893,8	24.328,1	26.593,3	25.508,6	29.057,5	24.708,1	21.479,1	17.366,3

IBM Cognos TM1 Web

12_PrL_Development * 01_PrL * 02_PrL_Development * 12_BS_Development *

Company: 640
 Currency: EUR
 ClosingVersion: CL C.EZ
 Contribution Version: CO BASE
 Periode: 202312
 ActualityMonthly: F2
 Measures: YTD_K

Forecast 2 YTD
 Development Balance Sheet in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Fixed Assets	11.118	11.222	11.146	11.079	11.006	11.003	11.179	11.170	11.135	11.050	10.965	10.880
Inventory	2.943	3.158	3.261	3.560	3.275	3.242	12.446	11.081	7.890	9.512	11.889	11.985
Trade Receivables - Third parties	1.976	7.931	7.237	5.182	3.449	3.972	6.489	5.557	7.049	4.512	2.211	3.778
Receivables from PoC - Contract Asset	14.520	9.484	10.542	10.542	10.911	11.064	-	-	-	-	-	-
Other Receivables and Current Assets	927	932	627	642	666	521	521	521	521	520	520	520
IC - Receivables	6	6	7	7	513	1.006	506	6	6	6	6	6
Cash and Cash Equivalents	1.861	1.084	736	749	2.516	1.996	1.067	1.365	1.897	4.773	5.996	6.061
Current Assets	22.234	22.896	22.410	20.682	21.328	21.821	21.029	18.530	17.363	19.623	20.623	22.351
Total deferred Assets	8.172	8.167	8.159	8.152	8.138	8.149						
Total Assets	41.525	41.985	41.715	39.913	40.472	40.973	40.357	37.848	36.646	38.821	39.736	41.380
Total Equity	11.255	10.631	10.825	10.915	11.773	10.542	10.472	10.023	10.692	12.470	13.318	13.489
Total Provisions	270	237	236	237	238	240	243	245	248	250	252	255
Bank Liabilities	11.910	11.692	11.940	11.737	11.446	11.854	11.652	11.388	10.983	10.780	10.515	10.150
Trade Liabilities	2.530	2.715	2.937	1.852	1.393	1.986	2.273	2.568	2.850	3.736	4.218	5.504
Contract liabilities from PoC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lease Liabilities	86	84	82	80	78	76	74	72	70	68	66	64
IC - Liabilities	135	200	176	111	111	400	400	400	400	400	400	400
Shareholders (SH) Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Liabilities	7.267	8.355	8.046	6.915	7.367	7.841	7.210	5.120	3.370	3.084	2.934	3.485
Total Liabilities	21.928	23.045	22.581	20.696	20.396	22.157	21.609	19.547	17.673	18.068	18.133	19.603
Total deferred Liabilities	8.072	8.072	8.072	8.065	8.065	8.033						
Total Liabilities & Equity	41.525	41.985	41.715	39.913	40.472	40.973	40.357	37.848	36.646	38.821	39.736	41.380
Check:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0	0,0 *

IBM Cognos TM1 Web

12_PrL_Development x 01_PrL x 02_PrL_Development x 12_BS_Development x 22_CF_Development x

Company 640
 Currency EUR
 ClosingVersion CL C_EZ
 Contribution Version CO BASE
 Periode 202312
 ActualityMonthly F2
 Measures YTD_K

- Forecast 2 YTD
 Development Cash Flow in EUR k

	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Dec 22
Profit / Loss	-462	-1.086	-892	-802	56	-1.174	-1.245	-1.694	-1.024	753	1.601	1.772	-
Amortization, Depreciation, Impairment	69	143	228	304	380	457	542	627	712	797	881	966	-
Change in Trade Receivables	465	-456	-819	1.235	2.595	1.905	-3.980	-3.054	-4.553	-2.021	273	-1.300	-
Change in Inventory	-178	-393	-496	-795	-510	-477	-8.123	-6.758	-3.567	-5.489	-7.566	-7.662	-
Change in Trade Payables	-484	-234	-636	-1.185	-1.644	-1.098	-811	-516	-233	652	1.134	2.420	-
Prepayment from Customer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Change in Working Capital	-199	-1.083	-1.951	-745	441	330	-12.914	-10.329	-8.363	-6.858	-6.159	-6.542	-
Change in Other Assets	-3	-25	288	280	270	209	13.097	13.097	13.097	13.097	13.097	13.097	-
Change in Other Liabilities	-64	224	-84	-262	-320	256	25	-265	-415	-501	-501	49	-
Change in other Assets / Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Change in Provisions	-1	-34	-35	-33	-32	-31	-28	-25	-23	-21	-18	-16	-
Securities and Derivatives	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other non-cash Expenses Income	15	46	94	158	169	608	601	629	658	686	712	1.537	-
Payments of Income Tax	-218	-196	-196	-196	-196	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-
Cash flow from Operating Activities	-861	-2.010	-2.548	-1.296	768	82	-495	1.466	4.077	7.380	9.040	10.291	-
Purchase and Disposal of Assets	-18	-196	-205	-214	-217	-291	-552	-627	-626	-626	-626	-626	-
Capitalized Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Purchase and Disposal of Subsidiaries	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net Result of Financial Investments	-	-	-	-500	-1.349	-849	-349	-399	-399	-399	-399	-399	-
Cash Flow from Capital Spending	-18	-196	-205	-214	-717	-1.640	-1.400	-975	-1.025	-1.025	-1.025	-1.025	-
Proceeds Repayment from issue of share capital	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	-
Proceeds Repayments from bank liabilities	1.308	1.890	2.149	963	1.211	2.368	1.766	-298	-2.303	-2.706	-3.121	-4.266	-
Proceeds Repayments from long-term borrowings	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payments of interests	-15	-46	-104	-144	-184	-250	-237	-259	-282	-303	-323	-342	-
Payments of lease liability & interests	-2	-5	-7	-9	-12	-14	-16	-19	-21	-23	-26	-28	-
Cash Flow from Financial Activities	1.291	1.839	2.039	809	1.015	2.104	1.512	-576	-2.605	-3.032	-3.469	-4.655	-
Total Cash Flow net	411	-366	-714	-701	1.066	546	-383	-85	447	3.323	4.546	4.611	-
Free Cash Flow	-880	-2.206	-2.752	-1.510	551	-209	-1.047	839	3.451	6.753	8.414	9.665	-
Cash Opening Balance	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	-
CTA on Liquid Assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Closing Balance	1.861	1.084	756	749	2.516	1.996	1.067	1.365	1.897	4.773	5.996	6.061	-

Summary / KPI

	MTD Jun 23				YTD Jun 23				FY 23		
	Actual	Forecast 1	Budget	PY	Actual	Forecast 1	Budget	PY	Forecast 1	Budget	PY
Operating Performance (OP)	1.355	2.641	2.569	-	8.585	9.566	11.798	-	30.575	32.565	9.318
Adjusted EBIT	-788	428	153	-	-558	710	1.120	-	5.137	6.545	1.073
* <i>Adjusted EBIT Margin</i>	<i>-58,2%</i>	<i>16,2%</i>	<i>5,9%</i>	<i>_</i>	<i>-6,5%</i>	<i>7,4%</i>	<i>9,5%</i>	<i>_</i>	<i>16,8%</i>	<i>20,1%</i>	<i>11,5%</i>
Order Entry	613	4.528	4.528	-	11.419	26.269	26.269	-	44.245	44.245	27.339
Backlog EoP	24.328	35.616	35.671	-	24.328	35.616	35.671	-	32.825	32.825	21.145
Full Time Equivalent	112	119	119	-	112	119	119	-	123	123	109

Highlights

- Actual data under the forecast due to the following issues:
- Delay caused by customers issues concerning supply of FAT components not complying (Job 001)
- Delay caused by customers issues concerning supply of FAT components not complying (Job 002)
- Delay caused by the customer delay to supply the mould necessary to complete the Jobs FAT (003)
- If backlog will not receive the full POs forecasted for Q3 2023 and green light from the Customers to start the projects already in the OE the final result of 2023 will be affected by relevant decrease in WIP contribution, due to the short time remaining to the end of the year, as indicated in F2 data. KPI will be underperforming as an obvious consequence

%	Q3-23	Q4-23	Q1-24	Q2-24
50	€ 17,7 Mio.	€ 9,3 Mio.	€ 9,3 Mio.	€ 0,4 Mio.
75	€ 15,1 Mio.	€ 3,7 Mio.		€ 0,0 Mio.
90	€ 6,9 Mio.			
Gesamt	€ 39,7 Mio.	€ 13,0 Mio.	€ 9,3 Mio.	€ 0,5 Mio.

Last refresh:
12. Jul. 2023 06:37

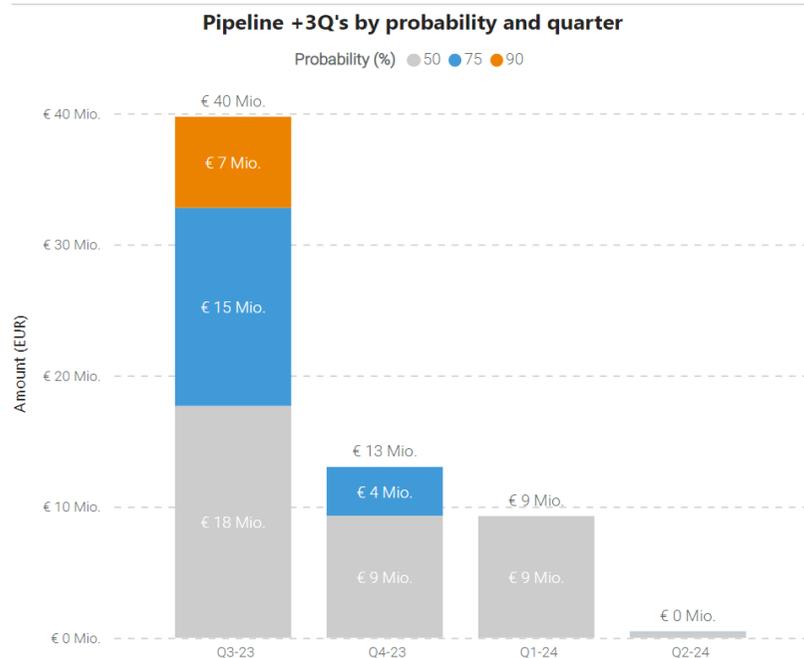
Pipeline and Enquiry activity

Expected:

- Q3/23 additional project from LE for 4.130.000 \$ @ 95%
- Q3/23 additional project from HM for 2.545.000 € @ 95%
- Q3/23 additional project from BB for 1.650.000 € @ 90% and LOI for 4.090.000 € @ 85%
- Q4/23 additional projects from VN for 2.830.500 € @ 75%
- Q4/23 additional project from CA for 780.000 € @ 75%

Confirmed:

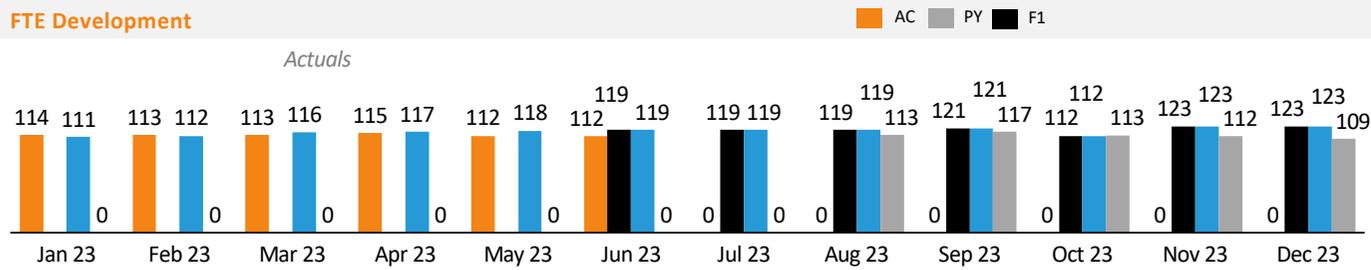
- Q3/23 project from VN for 2.961.800 € @ 100% official communication received on July the 19th 2023



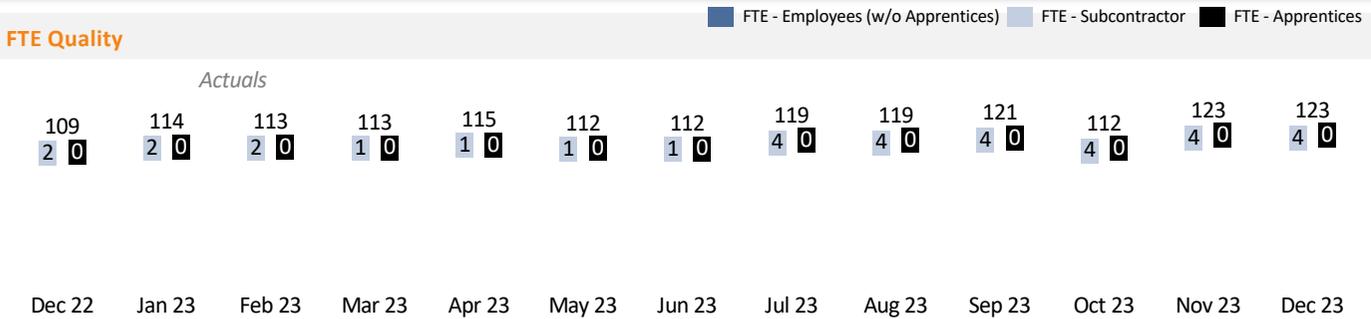
Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Brescia
Commissione Consultiva Diritto e Fiscalità Internazionale



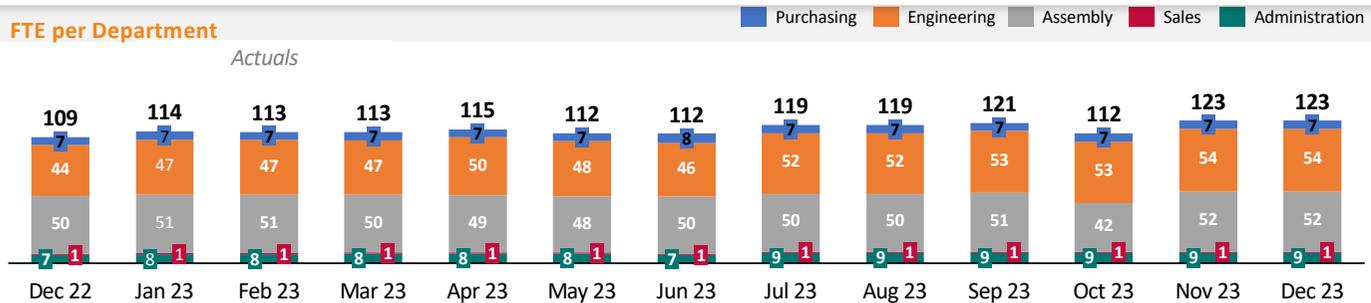
FTE Development



FTE Quality



FTE per Department



Comments

▪ **New Hires:**

None

▪ **Leaves**

1 PJM Cost Center 1100

▪ **Subcontractors**

Current 3 Suppliers

EV – Software Programs provider

AR – Software Programs Provider

LF – Mechanical Projecting

▪ **Miscellaneous**

No addition expected in July 2023

Already Scheduled New hires as follows:

1 UTM Engineer Cost Center 2100

1 ADM Employee (Controller and After Sale Support) Cost Center 6100

1 OM Worker Cost Center 2300

▪ **Comparison to Plan**

We are under with our estimation

We have still open 5 research active:

1 PJM Cost Center 1100

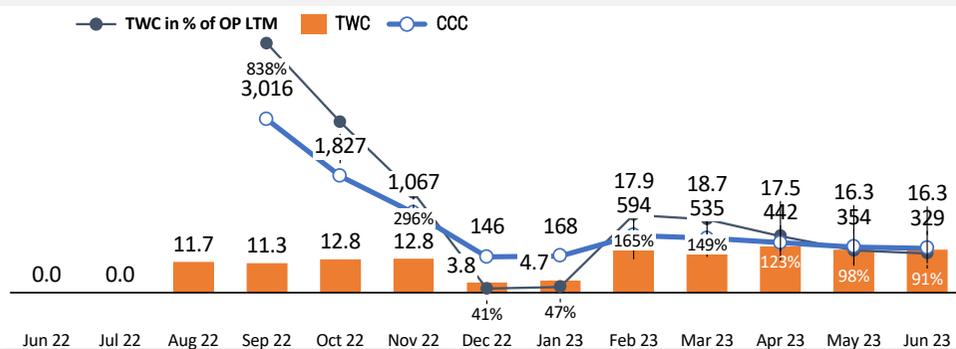
1 UTM Engineers Cost Center 2100

2 UTS Software Engineers Cost Center 2700

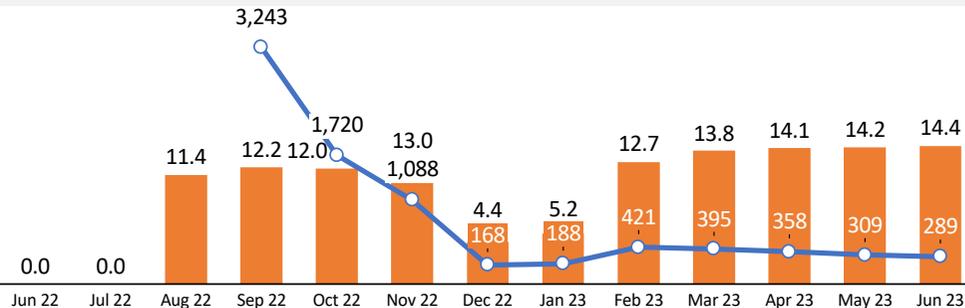
1 Protected Employee/Worker position to be covered within Dec 2023

Trade Working Capital acc. to local GAAP [in EUR m]

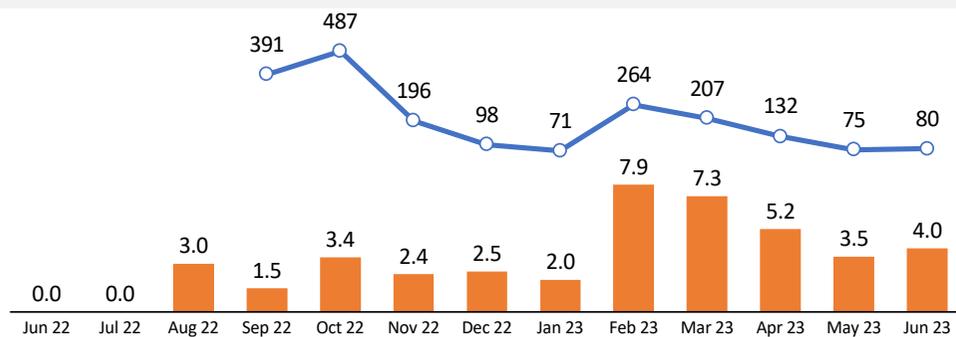
Trade Working Capital (TWC) vs. Cash Conversion Cycle (CCC)



Inventory (Inv) vs. Days Inventory Outstanding (DIO)



Accounts Receivables (AR) vs. Days Sales Outstanding (DSO)

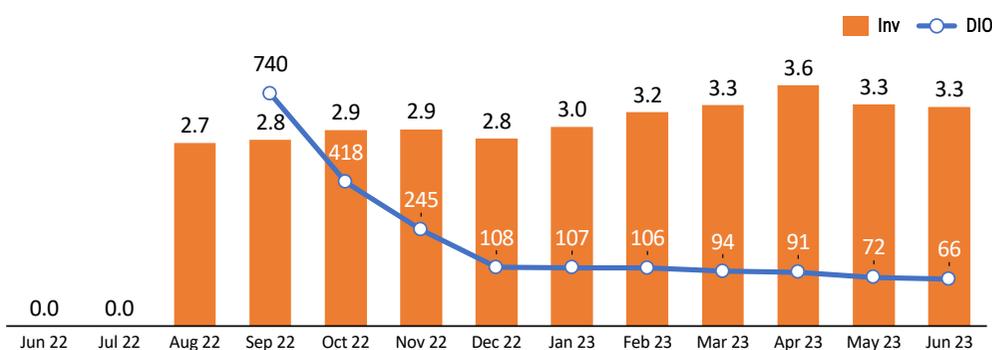
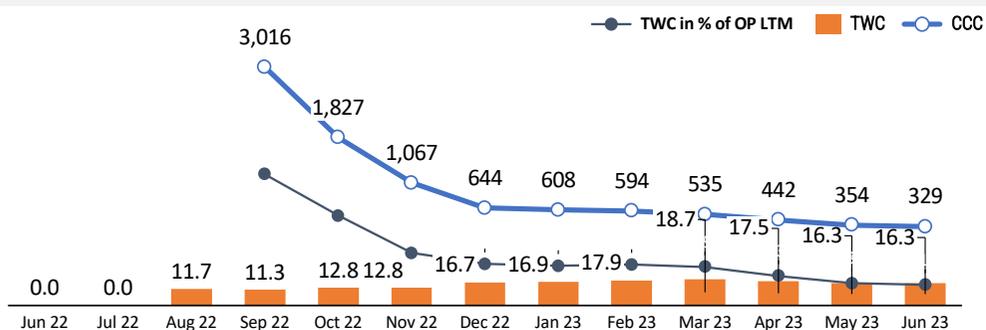


Accounts Payables (AP) vs. Days Payables Outstanding (DPO)

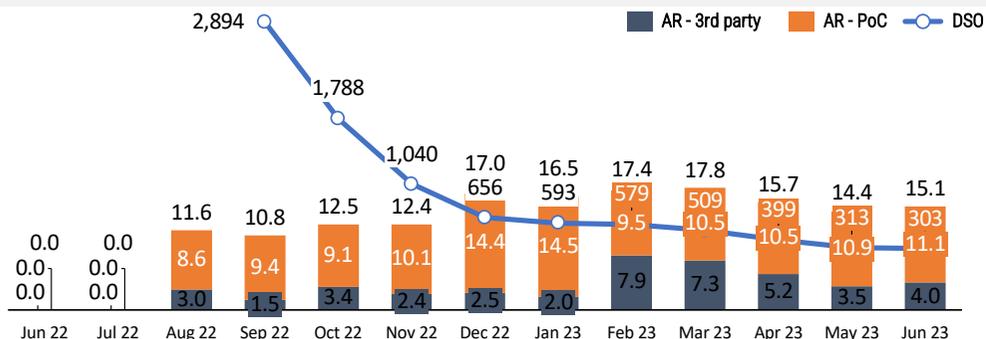


Trade Working Capital acc. to IFRS [in EUR m]

Trade Working Capital (TWC) vs. Cash Conversion Cycle (CCC)



Accounts Receivables (AR) vs. Days Sales Outstanding (DSO)



Accounts Payables (AP) vs. Days Payables Outstanding (DPO)



Vi ringrazio per l'attenzione

Marco Astori

**Dottore Commercialista - Chartered Accountant
Revisore Legale - Certified Statutory Auditor**