

L'importanza del cash flow e del controllo di gestione per la gestione d'impresa:  
l'informazione contabile a supporto delle decisioni strategiche.  
*I 6 segreti del CFO*

«Il miglior risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo fa ciò che è meglio per se e per il gruppo.»

**John Nash**

Foggia 2 Dicembre 2016

## Chi è Virgilio Picca

- Laurea in Economia e Commercio nel 1999
- 1999-2007 KPMG S.p.A.: Primaria società di revisione
- 2004 Abilitazione Dottore Commercialista
- 2007- 2013 Natuzzi Group: società leader nel settore della produzione e vendita di divani in pelle e tessuto. Percorso di crescente responsabilità in AFC
- 2013-2015 Angelo Investment Group: primo gruppo italiano privato operante nel campo aereospace. Group CFO
- 2015 Consulente Aziendale in ambito Finance & Controlling. Partner Network Professionisti YourCFO Consulting



## Obiettivo del workshop

- Definire il ruolo del CFO d'azienda
- Un approccio nuovo al governo d'azienda applicabile anche alle PMI
- L'importanza di un sistema di KPI's di monitoraggio del cash flow a supporto delle decisioni strategiche



# IL CFO come hub di competenze



# I 6 segreti del CFO

1. Conosci la tua centrale rischi!
2. Cerca di capire dove guadagni e dove perdi!
3. Prepara un piano di cassa!
4. Attenzione all'investimento in capitale circolante!
5. Fai crescere la tua azienda sulla piramide del Finance!
6. Un buon sistema gestionale è il migliore investimento che si possa fare!

# I 6 segreti del CFO

## 1. Conosci la tua centrale rischi!

La **centrale dei rischi** è un **sistema informativo** sull'**indebitamento della clientela** verso le banche e le società finanziarie (intermediari).

La centrale dei rischi ha l'obiettivo di:

1. migliorare il processo di valutazione del merito di credito della clientela;
2. innalzare la qualità del credito concesso dagli intermediari;
3. rafforzare la stabilità finanziaria del sistema creditizio.

**I dati sono riservati.** Chi vuole **conoscere la propria posizione** presso la centrale dei rischi **può rivolgersi** alle filiali della **Banca d'Italia**. Per la correzione di eventuali errori nelle segnalazioni, l'interessato deve invece rivolgersi direttamente alla banca.

Le informazioni che derivano dalla **centrale dei rischi** della Banca d'Italia sono di gran lunga **il mezzo più importante** con cui **le banche valutano** il merito creditizio di un'azienda.

E' importante conoscere le informazioni provenienti dalla propria centrale rischi!! È importante che qualcuno le sappia leggere

# I 6 segreti del CFO

## 2. Cerca di capire dove guadagni e dove perdi!

Quando vado nelle aziende noto che, in molti casi, non c'è piena consapevolezza di quali linee di prodotto siano profittevoli e quali non profittevoli o addirittura in perdita.

Questo accade perché spesso si dimenticano i **costi indiretti di produzione** o **di vendita**, o i **costi di struttura**, o perché questi non vengono attribuiti correttamente al singolo prodotto o servizio.

A una analisi più attenta ci si accorge che un prodotto, seppure venduto a un prezzo molto alto e quindi apparentemente profittevole, assorbe molti costi indiretti di produzione o di vendita, per cui a volte si perde dove si pensa di guadagnare o viceversa. Un prodotto che si vende a un prezzo basso, ma che ha completamente ammortizzato gli investimenti produttivi o che non necessita di grandi sforzi commerciali per la distribuzione, può finire per risultare più profittevole della presunta “star” del portafoglio

# I 6 segreti del CFO

## 2. Cerca di capire dove guadagni e dove perdi!

Le casistiche di questo tipo possono essere numerose. Il problema della corretta attribuzione dei costi di prodotto, si pone non solo per i risultati aziendali ma anche, e soprattutto, per **la determinazione dei prezzi di vendita**, che sono certamente influenzati fortemente dalle dinamiche del mercato ma che non possono prescindere da una base oggettiva di valutazione dello sforzo economico necessario a generare il prodotto.

E' fondamentale che il costo del prodotto sia analizzato e monitorato attentamente per evitare di distruggere, inconsapevolmente valore invece di produrlo.

In conclusione, per evitare di farsi guidare esclusivamente dal mercato nella formulazione dei prezzi di vendita perdendo di vista l'economicità della gestione, è imprescindibile per ogni azienda dotarsi di un sistema di **controllo di gestione** che, attraverso una corretta e puntuale imputazione dei costi, consenta di accertare regolarmente l'effettiva marginalità dei prodotti.



# Il Controllo di gestione

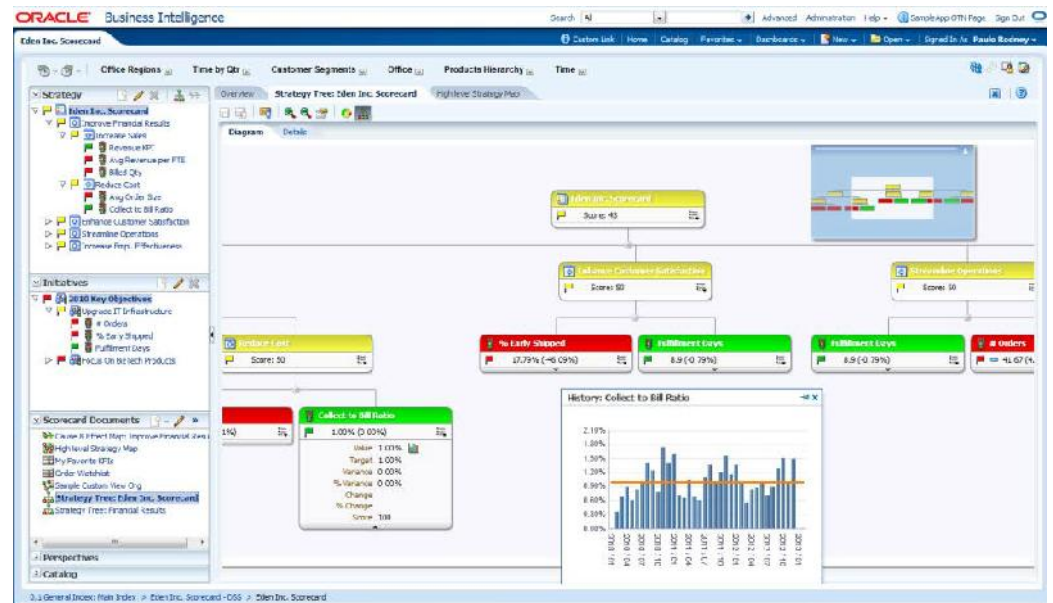
Possiamo essere al **volante** di qualsiasi autovettura, dalla più veloce alla più lenta, dalla più comoda alla meno comoda, da quella con più optional a quella più semplice e meno sofisticata ma tutte devono essere dotate necessariamente del cruscotto.

Come si potrebbe raggiungere sempre in orario e con la massima efficienza i luoghi d'interesse senza conoscere alcune informazioni di estrema importanza contenute all'interno di questo strumento?

# Il Controllo di gestione

Guidare la propria azienda come alla guida della propria autovettura

Il cruscotto direzionale.



Tutto ciò che non può essere  
misurato  
non può essere gestito!

# Il Controllo di gestione

***Non è più possibile concedersi il lusso di sbagliare !!***

***Oggi l'imprenditore si trova di fronte ad alcuni interrogativi come:***

- E' vantaggioso richiedere un nuovo finanziamento bancario o conviene utilizzare capitale proprio?
  - Quanto peggiorerebbe l'utile della mia azienda a fronte di un calo del 5% del fatturato?
    - Nonostante l'utile complessivo, esistono aree della mia attività in perdita?
    - A che prezzo devo vendere i miei prodotti/servizi offerti e quali sono i margini unitari?
- Conviene investire nell'acquisto di un nuovo macchinario o continuare a ricorrere ai terzisti?
  - Esportare in nuovi mercati che effetto avrebbe sulla mia azienda?

**QUANDO NASCE L'ESIGENZA DI CONOSCERE LA RISPOSTA A TALI QUESITI SI STA GIA' PERDENDO DENARO!!**

# Il Controllo di gestione

PIANIFICARE

- **Quali sono i miei obiettivi?**
- •Definire degli obiettivi da raggiungere entro un certo periodo di tempo

PROGRAMMARE

- **Come posso operare?**
- •Elaborare ed approvare un programma opportunamente articolato e coordinato per il raggiungimento di tali obiettivi.

CONTROLLARE

- **Ho raggiunto il traguardo prefissato?**
- •Rilevazione delle informazioni consuntive sull'andamento effettivo della gestione;
- •confronto tra risultati raggiunti e programmati;
- •analisi delle cause di scostamento;
- •adozione di adeguati provvedimenti "correttivi".

# I 6 segreti del CFO

## 3. Prepara un piano di cassa

### Il concetto di ricchezza

Cosa è la ricchezza nel nostro modo di operare economico?

- ✓ Nella nostra mentalità «latina» la definizione potrebbe essere la seguente:

**Accumulazione di valore in un patrimonio**

- ✓ Il concetto anglosassone esce invece dal paradigma ricchezza=patrimonio per un paradigma differente:

**RICCHEZZA = PRODUZIONE DI CASH FLOW** (creazione/produzione di liquidità);

## Il patrimonio

- ✓ La recente crisi sta dimostrando che possedere grossi patrimoni illiquidi (soprattutto immobili) non mette al riparo da seri problemi finanziari
- ✓ È più ricco chi possiede una vasca d'oro massiccio o chi possiede un rubinetto in ferro dal quale però sgorga acqua in quantità?

## I TIPICI ERRORI IN AZIENDA.....

Inseguire valori economici e patrimoniali porta a compiere classici errori che possono condurre anche a serie conseguenze:

- ✓ Abbiamo prodotto utili quindi va tutto bene. **Ma se il costo del debito pregresso è più alto dell'utile si creeranno enormi problemi!**
- ✓ Concentrarsi esclusivamente sulla dimensione del fatturato può portare a **minore attenzione alla solvibilità dei creditori.**
- ✓ Inseguire il fatturato porta a seguire clienti a scarso margine. A conti fatti ridurre dei costi fissi e concentrarsi su buoni clienti può trasformare **una azienda grande e poco redditizia in una più piccola ma che produce il doppio del cash flow.**
- ✓ Il mancato monitoraggio del flusso di cassa porta ad accumulare magazzino **senza rendersi conto** che la liquidità che manca si è cristallizzata nelle scorte.

## LA SAGGEZZA ANGLOSASSONE.....E QUELLA ITALIANA

Sono molti i modi di dire che fanno capire quanto la produzione di flusso di cassa sia importante, ne citiamo alcuni per nostro divertimento:

- Profit is an opinion; cash is a fact!
- Volume is vanity
- Profit is sanity but Cash is reality!
- Cash is king!

**Risultato: in Italia il bilancio previsto dal codice civile non contempla la redazione del rendiconto finanziario dei flussi di cassa!**

*Una buona pianificazione di cassa, soprattutto nelle situazioni di tensione, permette alla dirigenza di concentrarsi sulle attività strategiche, evitando di “navigare a vista”, in perenne gestione dell'emergenza finanziaria.*



# I 6 segreti del CFO

## 4. Attenzione all'investimento in capitale circolante!

Il **capitale circolante** (*working capital*) è rappresentato dalla differenza tra le attività e le passività nel breve termine. Nelle prime rientrano, per esempio, i crediti verso i clienti, gli anticipi ai fornitori e il magazzino di prodotti finiti, di quelli in lavorazione e delle materie prime.

È quasi sempre **l'investimento più importante dell'azienda**, e spesso il più trascurato!!

Esistono strumenti per il monitoraggio del capitale circolante netto! **DSO, DPO, rotazione del magazzino** ed esistono strumenti e procedure per il monitoraggio dei crediti!!

## **Analisi degli indici di Capitale circolante della Alfa S.r.l.:**

**IL MONITORAGGIO E CONTROLLO degli indicatori di capitale circolante è STRATEGICO per la gestione del capitale circolante:**

**FACCIAMO UN ESEMPIO !!:**

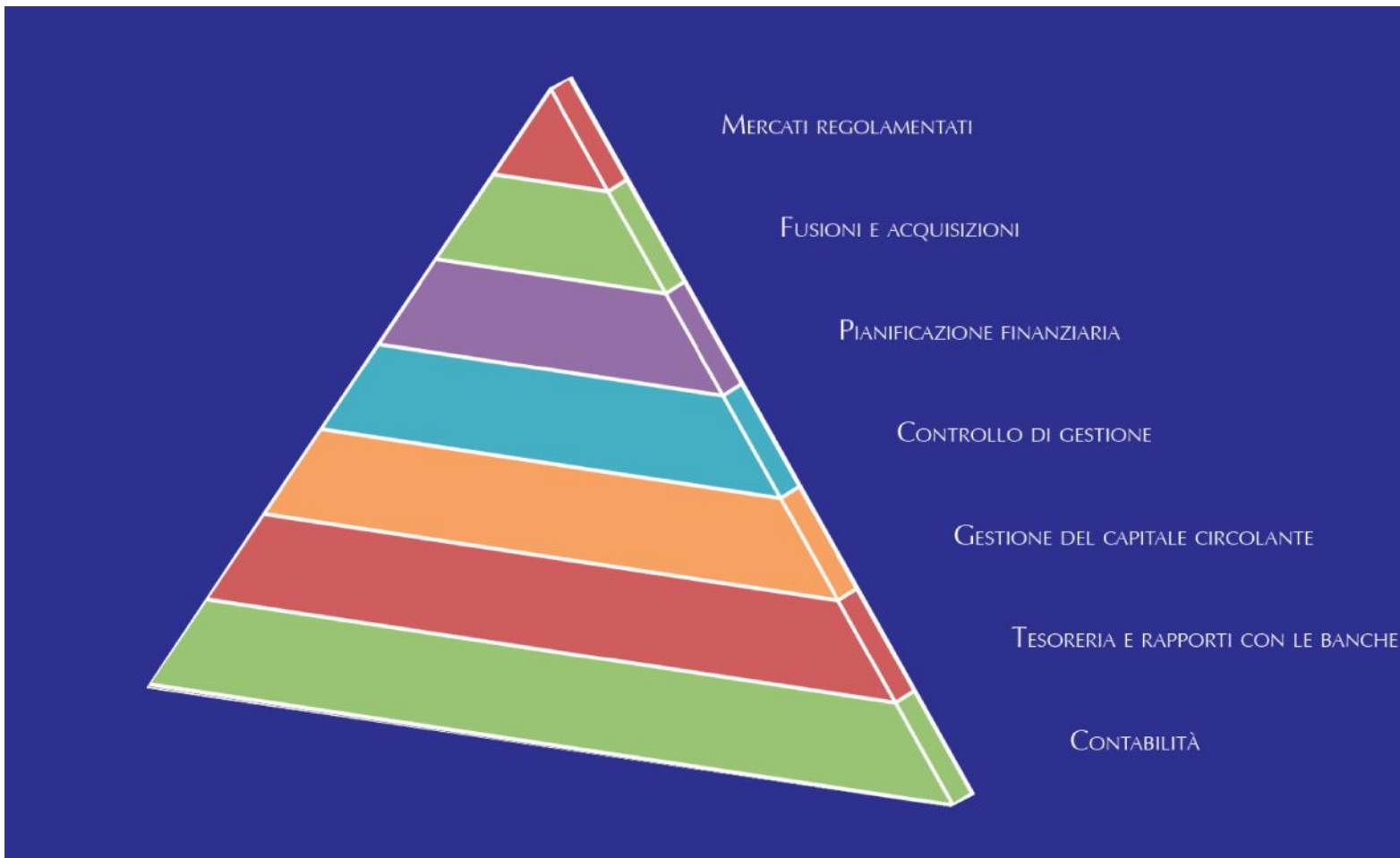
1. FATTURATO Alfa S.r.l. 2015 €/000 3.371
2. FATTURATO Alfa srl MEDIO AL GIORNO: €/000 9,23;
3. DSO medio 2015 113 giorni....
4. ACTION: MIGLIORARE DSO DI 13 GIORNI (riportandolo al DSO 2014)
5. MANTERE INALTERATI GLI ALTRI INDICATORI DI WC

**IMPATTO SULLA CASSA: + 120K !!!!!**

**Qualcuno mi dice se gli riesce facile trovare presso il sistema bancario 120K? E a che costo?**

# I 6 segreti del CFO

5. Fai crescere la tua azienda sulla piramide del Finance!



# I 6 segreti del CFO

6. Un buon sistema gestionale è il migliore investimento che si possa fare!

L'implementazione di un **sistema di controllo di gestione**, anche semplice, **permette di monitorare** tempestivamente **l'andamento aziendale** e dunque di reagire prontamente alle discontinuità di mercato, permettendo simulazioni più sofisticate ma al tempo stesso più leggibili.

Si può così avere il controllo dettagliato e tempestivo di tutti i fenomeni aziendali:

- ✓ **la redditività** delle singole linee di business, o di uno specifico mercato geografico;
- ✓ **la profittabilità** di un singolo prodotto, di una rete di vendita, di un nuovo investimento, di una unità produttiva;
- ✓ **sostenibilità della struttura finanziaria**, del livello di indebitamento, dello stock di capitale di rischio;
- ✓ **la dimensione del capitale circolante** nella sua totalità o singole componenti (crediti verso clienti, debiti verso fornitori, livello degli stock di magazzino);
- ✓ l'andamento della **tesoreria**, l'allocazione della **liquidità**, l'intensità di **utilizzo delle linee di credito...**

# I 6 segreti del CFO: un caso concreto di sinergia specialista/impresa

**BETA S.r.l. è un'azienda che produce e commercializza divani  
attiva sul mercato italiano ed estero (principalmente europeo)**

Situazione 2013: Buoni EBITDA ma fidi tirati al massimo!!

No cash generation!!

1. Il capitale circolante netto ha assorbito liquidità per circa 1,0 mil;
2. La gestione operativa ha complessivamente assorbito liquidità 886K;
3. Chi ha finanziato il working capital?

### Il sistema bancario!!






1. Quanto è costato tutto ciò? **Oltre il 10%** del fatturato pagato in oneri finanziari;
2. Tale onere finanziario **era coperto** nei listini?

### Perché il capitale circolante netto ha assorbito liquidità?

### ANALISI DEGLI INDICI DI CAPITALE CIRCOLANTE

CASH FLOW STATEMENT	
	2013
EBITDA/M.O.L	364.373
CCCN iniziale	1.328.510
CCCN finale	2.355.715
Variazione circolante	- 1.027.205
<b>CASH FLOW OPERATIVO LORDO</b>	<b>- 662.832</b>
Ammortamenti	- 106.919
Investimenti iniziali	432.095
Investimenti finali	518.174
Investimenti a patrimonio	- 86.079
<b>Flusso di cassa per investimenti</b>	<b>- 192.998</b>
<b>FREE CASH FLOW FROM OPERATIONS</b>	<b>- 855.830</b>
Interessi passivi netti	- 118.999
PFN Iniziale	1.699.493
PFN Finale	2.611.431
Variazione PFN	911.938
<b>Cash flow per il servizio del debito</b>	<b>792.939</b>
<b>Cash flow gestione straordinaria</b>	<b>- 12.816</b>
Imposte esercizio	- 89.786
PTN iniziale	- 214.558
PTN finale	- 49.065
Variazione debiti fiscali	165.493
<b>Cash flow fiscale</b>	<b>75.707</b>
Utile	35.853
Equity iniziale	275.670
Equity finale	311.523
Variazione dei mezzi propri	35.853
<b>CASH FLOW TO EQUITY</b>	<b>-</b>

## Calcolo degli indici di capitale circolante netto

	2013	2012	Delta	
Indice di rotazione delle scorte	7,90	9,36	15,7%	
Giacenza media del magazzino in gg	46,2	39,0	7	
Tempi medi di incasso (D.S.O) in gg	116,5	54,5	62	
Tempi medi di pagamento (D.P.O.)	104,3	60,3	44	
CCN (Cash conversion cycle)	58,4	33,1	25	76% 

## ACTION PLAN

1. Ridurre le giacenze di magazzino evitando di bloccare nel magazzino tale liquidità; (analisi giacenze per movimentazione, in/out collezione, eventuale svendita di fuori collezione)
2. Attento monitoraggio dei tempi di incasso (analisi solvibilità dei clienti, procedure per il recupero del credito in bonis, procedure per il recupero dei crediti incagliati);
3. Definizione di una procedura di gestione dei crediti
4. Piani di rientro con i fornitori per riequilibrare il flusso di cassa
5. Più in generale definizione di un cruscotto di KPI's per il monitoraggio del NWC e miglioramento delle procedure di pianificazione finanziaria



BETA. S.r.l.

P9 Results

28 ottobre 2016

## CONTO ECONOMICO MENSILIZZATO 2015

Euro/000	1 TRIM 2015		2 TRIM 2015		3 TRIM 2015		P9 2015		ott-15		P10 2015	
	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%
Upholstery Net Sales	3.146	93,0%	2.915	86,8%	1.911	89,5%	7.972	90,9%	1.259	92,6%	9.230	91,1%
Furnishings Net Sales	181	5,4%	203	4,0%	131	6,1%	515	5,9%	63	4,6%	578	5,7%
Other Revenues	56	1,7%	135	9,1%	93	4,3%	284	3,2%	38	2,8%	321	3,2%
<b>Total Revenues</b>	<b>3.383</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.253</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.134</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.771</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.359</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.129</b>	<b>100,0%</b>
Materials	-1.950	-58,6%	-2.159	-69,3%	-1.378	-67,5%	-5.487	-64,7%	-875	-66,2%	-6.362	-64,9%
Third parties	-393	-11,8%	-384	-12,3%	-259	-12,7%	-1.036	-12,2%	-167	-12,6%	-1.203	-12,3%
Industrial cost	-206	-6,1%	-226	-7,0%	-244	-11,4%	-676	-7,7%	-85	-6,3%	-761	-7,5%
Transformation	-599	-17,7%	-610	-22,2%	-502	-23,5%	-1.712	-19,5%	-252	-18,5%	-1.964	-19,4%
<b>COGS</b>	<b>-2.549</b>	<b>-75,3%</b>	<b>-2.770</b>	<b>-85,1%</b>	<b>-1.881</b>	<b>-88,1%</b>	<b>-7.199</b>	<b>-82,1%</b>	<b>-1.127</b>	<b>-82,9%</b>	<b>-8.326</b>	<b>-82,2%</b>
<b>Gross Margin</b>	<b>835</b>	<b>24,7%</b>	<b>483</b>	<b>35,9%</b>	<b>253</b>	<b>11,9%</b>	<b>1.571</b>	<b>17,9%</b>	<b>232</b>	<b>17,1%</b>	<b>1.803</b>	<b>17,8%</b>
Transportation	-51	-1,5%	-47	-11,1%	-55	-2,6%	-153	-1,7%	-20	-1,5%	-173	-1,7%
Commissions	-21	-0,6%	-24	-2,5%	-19	-0,9%	-64	-0,7%	-10	-0,7%	-74	-0,7%
<b>Contr. Margin I</b>	<b>763</b>	<b>22,5%</b>	<b>412</b>	<b>22,2%</b>	<b>179</b>	<b>8,4%</b>	<b>1.354</b>	<b>15,4%</b>	<b>202</b>	<b>14,9%</b>	<b>1.557</b>	<b>15,4%</b>
Advertising	-25	-0,7%	-20	-4,0%	-23	-1,1%	-67	-0,8%	-8	-0,6%	-75	-0,7%
<b>Contr. Margin II</b>	<b>738</b>	<b>21,8%</b>	<b>393</b>	<b>18,2%</b>	<b>156</b>	<b>7,3%</b>	<b>1.287</b>	<b>14,7%</b>	<b>195</b>	<b>14,3%</b>	<b>1.482</b>	<b>14,6%</b>
<b>Commercial Expenses</b>	<b>-135</b>	<b>-4,0%</b>	<b>-111</b>	<b>-12,4%</b>	<b>-72</b>	<b>-3,4%</b>	<b>-317</b>	<b>-3,6%</b>	<b>-40</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-356</b>	<b>-3,5%</b>
<b>Administrative Expenses</b>	<b>-238</b>	<b>-7,0%</b>	<b>-242</b>	<b>-7,3%</b>	<b>-200</b>	<b>-9,4%</b>	<b>-680</b>	<b>-7,7%</b>	<b>-75</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-755</b>	<b>-7,5%</b>
<b>Total Overheads</b>	<b>-372</b>	<b>-11,0%</b>	<b>-352</b>	<b>-19,7%</b>	<b>-272</b>	<b>-12,7%</b>	<b>-997</b>	<b>-11,4%</b>	<b>-115</b>	<b>-8,5%</b>	<b>-1.111</b>	<b>-11,0%</b>
<b>EBIT</b>	<b>365</b>	<b>10,8%</b>	<b>40</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-115</b>	<b>-5,4%</b>	<b>290</b>	<b>3,3%</b>	<b>80</b>	<b>5,9%</b>	<b>371</b>	<b>3,7%</b>
Non Operating	-55	-1,6%	-33	-3,9%	-30	-1,4%	-119	-1,4%	-16	-1,1%	-134	-1,3%
<b>PTP</b>	<b>310</b>	<b>9,2%</b>	<b>7</b>	<b>-5,5%</b>	<b>-145</b>	<b>-6,8%</b>	<b>172</b>	<b>2,0%</b>	<b>64</b>	<b>4,7%</b>	<b>237</b>	<b>2,3%</b>
Income Taxes	-90	-2,7%	-53	-1,4%	67	3,1%	-76	-0,9%	0	0,0%	-76	-0,7%
<b>Net Result</b>	<b>220</b>	<b>6,5%</b>	<b>-46</b>	<b>-6,9%</b>	<b>-78</b>	<b>-3,7%</b>	<b>96</b>	<b>1,1%</b>	<b>64</b>	<b>4,7%</b>	<b>161</b>	<b>1,6%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>380</b>	<b>11,2%</b>	<b>95</b>	<b>3,5%</b>	<b>-140</b>	<b>-6,6%</b>	<b>336</b>	<b>3,8%</b>	<b>85</b>	<b>6,2%</b>	<b>421</b>	<b>4,2%</b>

## CONTO ECONOMICO P9 2016 vs Bdg di periodo

Euro/000	Bdg P9 2016		P9 2016		Delta	2016 vs Bdg	
	Euro/000	%	Euro/000	%	%	Euro/000	%
Upholstery Net Sales	10.629	91,0%	10.280	87,9%	-3,1%	-349	-3,3%
Sales of raw material	726	6,2%	1.039	8,9%	2,7%	313	43,1%
Other Revenues	325	2,8%	381	3,3%	0,5%	56	17,2%
<b>Total Revenues</b>	<b>11.680</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.700</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>19</b>	<b>0,2%</b>
Materials	-7.623	-64,9%	-7.637	-64,2%	0,7%	-14	0,2%
Third parties	-1.327	-12,5%	-1.348	-13,1%	-0,6%	-21	1,6%
Industrial cost	-545	-4,7%	-590	-5,0%	-0,4%	-45	8,2%
Transformation	-1.872	-16,0%	-1.938	-16,6%	-0,5%	-66	3,5%
<b>COGS</b>	<b>-9.495</b>	<b>-81,3%</b>	<b>-9.575</b>	<b>-81,8%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-80</b>	<b>0,8%</b>
<b>Gross Margin</b>	<b>2.185</b>	<b>18,7%</b>	<b>2.125</b>	<b>18,2%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-60</b>	<b>-2,8%</b>
Transportation	-177	-1,5%	-176	-1,5%	0,0%	1	-0,5%
Commissions	-120	-1,0%	-88	-0,8%	0,3%	32	-26,7%
<b>Contr. Margin I</b>	<b>1.889</b>	<b>16,2%</b>	<b>1.861</b>	<b>15,9%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-27</b>	<b>-1,4%</b>
Advertising	-120	-1,0%	-106	-0,9%	0,1%	14	-11,9%
<b>Contr. Margin II</b>	<b>1.769</b>	<b>15,1%</b>	<b>1.756</b>	<b>15,0%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-13</b>	<b>-0,7%</b>
Commercial Retributions	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	#DIV/0!
Commercial Depreciations	0	0,0%	-56	-0,5%	-0,5%	-56	#DIV/0!
Other Commercial Expenses	-575	-4,9%	-538	-4,6%	0,3%	37	-6,4%
<b>Commercial Expenses</b>	<b>-575</b>	<b>-4,9%</b>	<b>-594</b>	<b>-5,1%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-20</b>	<b>3,4%</b>
Administrative Retributions	-576	-4,9%	-565	-4,8%	0,1%	11	-1,9%
Administrative Depreciations	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	#DIV/0!
Other Administrative Expenses	-109	-0,9%	-170	-1,5%	-0,5%	-61	55,5%
<b>Administrative Expenses</b>	<b>-685</b>	<b>-5,9%</b>	<b>-735</b>	<b>-6,3%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-50</b>	<b>7,2%</b>
<b>Total Overheads</b>	<b>-1.260</b>	<b>-10,8%</b>	<b>-1.329</b>	<b>-11,4%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-69</b>	<b>5,5%</b>
<b>EBIT</b>	<b>509</b>	<b>4,4%</b>	<b>427</b>	<b>3,6%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-82</b>	<b>-16,2%</b>
Non Operating	-95	-0,8%	-90	-0,8%	0,1%	6	-6,0%
<b>PTP</b>	<b>414</b>	<b>3,5%</b>	<b>337</b>	<b>2,9%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-77</b>	<b>-18,5%</b>
Income Taxes	-249	-2,1%	-128	-1,1%	1,0%	121	-48,5%
<b>Net Result</b>	<b>165</b>	<b>1,4%</b>	<b>209</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,4%</b>	<b>44</b>	<b>26,8%</b>
		0					
<b>EBITDA</b>	<b>592</b>	<b>5,1%</b>	<b>528</b>	<b>4,5%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-64</b>	<b>-10,9%</b>

## CONTO ECONOMICO P9 2016 vs Bdg di periodo: Costi industriali fissi e FCST 2016

	P9	Forecast 2016	Q4	Analisi bdg vs Actual
<b>INDUSTRIAL COSTS</b>				
Energy	77.351,63	103.135,51	25.783,88	➤ Consumi di energia sostanzialmente in linea 2015;
Tools and Equipments	-	-	-	
Engineering	242.470,00	318.470,00	76.000,00	➤ Ingegnerizzazione e prototipia (delta dovuto ai maggiori costi dei primi tre mesi anno (TFR));
Depreciations (Industrial)	45.000,00	60.000,00	15.000,00	
Maintenance & repairs	55.378,84	55.378,84	-	
Insurance premiums	23.015,97	30.687,96	7.671,99	
Rent & Security	146.395,00	195.193,33	48.798,33	➤ Manut & Riparazioni: include per 12K manutenzioni romania da rifatturare e per 12K manutenzioni showroom Sardegna
<b>TOTAL</b>	<b>589.611,44</b>	<b>762.865,64</b>	<b>173.254,20</b>	

## CONTO ECONOMICO P8 2016 vs Bdg di periodo: Costi commerciali fissi

COMMERCIAL EXPENSES	P9	Forecast 2016	Q4
Marketing	105.750,00	141.000,00	35.250,00
Fairs	93.750,00	125.000,00	31.250,00
Depreciations (commercial)	56.250,00	75.000,00	18.750,00
Samples	103.095,78	113.095,78	10.000,00
Credit insurance cost	47.730,07	63.640,09	15.910,02
Bad debts	2.000,00	2.000,00	-
Rent (commercial)	101.250,00	135.000,00	33.750,00
Consultancy (Commercial)	70.426,24	88.426,24	18.000,00
Joe Mussalem	33.300,00	33.000,00	
Utilities (commercial)	25.861,53	34.482,04	8.620,51
Travel expenses	52.745,57	70.327,43	17.581,86
Other (commercial)	7.730,19	10.306,92	2.576,73
<b>TOTAL</b>	<b>699.889,38</b>	<b>891.278,50</b>	<b>191.689,12</b>

### Analisi bdg vs Actual

- Samples: dei 44K di delta, 33K sono stati rifatturati e presenti nella top line (nel budget non presenti costi e ricavi);

## CONTO ECONOMICO P6 2016 vs Bdg di periodo: Costi amministrativi fissi

	P9	Forecast 2016	Q4		P9	Q4	P12
<b>G&amp;A EXPENSES</b>				Consulenze tecniche	32.716,65	5.000,00	37.716,65
Salaries	565.031,42	753.375,23	188.343,81	Consulenze legali e notarili	7.134,53	4.000,00	11.134,53
Consultancy (G&A)	62.598,18	76.653,07	14.054,89	Consulenza Amministrativa	22.747,00	5.054,89	27.801,89
Mail & Phone	9.513,29	12.684,39	3.171,10		62.598,18		76.653,07
Other (G&A)	45.500,40	55.496,99	9.996,59				
Printing & Stationery	6.941,32	9.255,09	2.313,77				
Travel expenses (employees/directors)	26.180,98	34.907,97	8.726,99				
Cars cost	5.082,60	6.776,80	1.694,20				
Non deductibles and indirect taxes	12.046,97	16.062,63	4.015,66				
<b>TOTAL</b>	<b>732.895,16</b>	<b>965.212,17</b>	<b>232.317,01</b>				
					P9	Q4	P12
				Spese per medicinali	26,79		26,79
				Spese smaltimento rifiuti	5.600,00	1.866,67	7.466,67
				Pulizia locali	5.960,00	1.986,67	7.946,67
				Carburanti e lubrificanti deducibili	-		
				Carburanti e lubrificanti auto deducibili al 40%	2.908,83	969,61	3.878,44
				Spese di rappresentanza 1/3 deducibili	-		
				Spese di rappresentanza deducibili	5.791,71	-	5.791,71
				Spese varie	13.107,12	2.000,00	15.107,12
				Elargizioni liberali	220,00	-	220,00
				Contributi associativi	1.485,00	-	1.485,00
				Alimenti e bevande	8.313,94	2.771,31	11.085,25
				Bolli, tasse e valori bollati	1.207,01	402,34	1.609,35
				Bolli automezzi	-		
				Bolli autovetture deducibili 40%	-		
				Diritto annuale CCIAA	880,00	-	880,00
					45.500,40	9.996,59	55.496,99
<b>Totale</b>	<b>2.022.395,98</b>	<b>2.619.356,31</b>	<b>597.260,33</b>				

## CONTO ECONOMICO MENSILIZZATO 2016

Euro/000	1 TRIM 2016		2 TRIM 2016		P6 2016		lug-16		ago-16		set-16		3 TRIM 2016		P9 2016	
	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%
Upholstery Net Sales	4.130	86,8%	3.662	88,3%	7.792	86,8%	1.075	92,6%	394	85,2%	1.019	92,1%	2.488	91,5%	10.280	87,9%
Furnishings Net Sales	537	4,0%	384	9,3%	920	10,2%	42	4,6%	14	3,0%	63	5,7%	119	4,4%	1.039	8,9%
Other Revenues	165	9,1%	103	2,5%	268	3,0%	33	2,8%	54	11,8%	25	2,3%	113	4,1%	381	3,3%
<b>Total Revenues</b>	<b>4.831</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.149</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.980</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.151</b>	<b>100,0%</b>	<b>463</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.107</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.720</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.700</b>	<b>100,0%</b>
Materials	-3.192	-68,4%	-2.840	-70,2%	-6.032	-69,2%	-753	-66,1%	-272	-60,6%	-580	-50,7%	-1.605	-59,7%	-7.637	-64,2%
Third parties	-496	-12,0%	-528	-14,4%	-1.024	-13,1%	-121	-11,3%	-44	-10,2%	-159	-15,6%	-324	-13,0%	-1.348	-13,1%
Industrial cost	-232		-177	-4,3%	-409	-4,6%	-75	-6,3%	-52	-11,3%	-53	-4,8%	-180	-6,6%	-590	-5,0%
Transformation	-728	-22,2%	-705	-17,0%	-1.434	-16,0%	-196	-18,5%	-97	-20,9%	-212	-19,2%	-504	-18,5%	-1.938	-16,6%
<b>COGS</b>	<b>-3.921</b>	<b>-81,2%</b>	<b>-3.545</b>	<b>-85,4%</b>	<b>-7.465</b>	<b>-83,1%</b>	<b>-949</b>	<b>-82,9%</b>	<b>-369</b>	<b>-79,7%</b>	<b>-792</b>	<b>-71,5%</b>	<b>-2.109</b>	<b>-77,6%</b>	<b>-9.575</b>	<b>-81,8%</b>
<b>Gross Margin</b>	<b>910</b>	<b>35,9%</b>	<b>604</b>	<b>14,6%</b>	<b>1.514</b>	<b>16,9%</b>	<b>202</b>	<b>17,1%</b>	<b>94</b>	<b>20,3%</b>	<b>315</b>	<b>28,5%</b>	<b>611</b>	<b>22,4%</b>	<b>2.125</b>	<b>18,2%</b>
Transportation	-66	-11,1%	-69	-1,7%	-136	-1,5%	-24	-1,5%	-4	-0,8%	-12	-1,1%	-40	-1,5%	-176	-1,5%
Commissions	-26	-2,5%	-44	-1,1%	-70	-0,8%	-15	-0,7%	-19	-4,1%	15	1,4%	-18	-0,7%	-88	-0,8%
<b>Contr. Margin I</b>	<b>818</b>	<b>22,2%</b>	<b>491</b>	<b>11,8%</b>	<b>1.309</b>	<b>14,6%</b>	<b>163</b>	<b>14,9%</b>	<b>71</b>	<b>15,4%</b>	<b>318</b>	<b>28,8%</b>	<b>553</b>	<b>20,3%</b>	<b>1.861</b>	<b>15,9%</b>
Advertising	-40	-4,0%	-40	-1,0%	-80	-0,9%	-13	-0,6%	-13	-2,9%	1	0,1%	-26	-0,9%	-106	-0,9%
<b>Contr. Margin II</b>	<b>778</b>	<b>18,2%</b>	<b>451</b>	<b>10,9%</b>	<b>1.229</b>	<b>13,7%</b>	<b>150</b>	<b>14,3%</b>	<b>58</b>	<b>12,5%</b>	<b>319</b>	<b>28,9%</b>	<b>527</b>	<b>19,4%</b>	<b>1.756</b>	<b>15,0%</b>
Commercial Retributions	0	-4,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Commercial Depreciations	-19	-0,8%	-19	-0,5%	-38	-0,4%	-6	0,0%	-6	-1,4%	-6	-0,5%	-19	-0,7%	-56	-0,5%
Other Commercial Expenses	-226	-6,8%	-185	-4,5%	-411	-4,6%	-38	-2,9%	-46	-9,9%	-44	-3,9%	-127	-4,7%	-538	-4,6%
<b>Commercial Expenses</b>	<b>-244</b>	<b>-12,4%</b>	<b>-204</b>	<b>-4,9%</b>	<b>-448</b>	<b>-5,0%</b>	<b>-44</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-52</b>	<b>-11,3%</b>	<b>-50</b>	<b>-4,5%</b>	<b>-146</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-594</b>	<b>-5,1%</b>
Administrative Retributions	-197	-3,0%	-199	-4,8%	-395	-4,4%	-66	-4,5%	-44	-9,5%	-61	-5,5%	-170	-6,2%	-565	-4,8%
Administrative Depreciations	0	-0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Other Administrative Expense	-49	-3,7%	-61	-1,5%	-110	-1,2%	-26	-1,0%	-10	-2,3%	-24	-2,1%	-60	-2,2%	-170	-1,5%
<b>Administrative Expenses</b>	<b>-246</b>	<b>-7,3%</b>	<b>-260</b>	<b>-6,3%</b>	<b>-505</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-91</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-54</b>	<b>-11,7%</b>	<b>-84</b>	<b>-7,5%</b>	<b>-230</b>	<b>-8,4%</b>	<b>-735</b>	<b>-6,3%</b>
<b>Total Overheads</b>	<b>-490</b>	<b>-19,7%</b>	<b>-463</b>	<b>-11,2%</b>	<b>-953</b>	<b>-10,6%</b>	<b>-135</b>	<b>-8,5%</b>	<b>-106</b>	<b>-23,0%</b>	<b>-134</b>	<b>-12,1%</b>	<b>-376</b>	<b>-13,8%</b>	<b>-1.329</b>	<b>-11,4%</b>
<b>EBIT</b>	<b>288</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-12</b>	<b>-0,3%</b>	<b>275</b>	<b>3,1%</b>	<b>15</b>	<b>5,9%</b>	<b>-49</b>	<b>-10,5%</b>	<b>185</b>	<b>16,8%</b>	<b>151</b>	<b>5,6%</b>	<b>427</b>	<b>3,6%</b>
Non Operating	-6	-3,9%	-43	-1,0%	-49	-0,5%	-26	-1,1%	-3	-0,5%	-12	-1,1%	-40	-1,5%	-90	-0,8%
<b>PTP</b>	<b>281</b>	<b>-5,5%</b>	<b>-56</b>	<b>-1,3%</b>	<b>226</b>	<b>2,5%</b>	<b>-11</b>	<b>4,7%</b>	<b>-51</b>	<b>-11,1%</b>	<b>173</b>	<b>15,7%</b>	<b>111</b>	<b>4,1%</b>	<b>337</b>	<b>2,9%</b>
Income Taxes	0	-1,4%	-86	-2,1%	-86	-1,0%	4	0,0%	19	4,2%	-66	-6,0%	-42	-1,6%	-128	-1,1%
<b>Net Result</b>	<b>281</b>	<b>-6,9%</b>	<b>-141</b>	<b>-3,4%</b>	<b>140</b>	<b>1,6%</b>	<b>-7</b>	<b>4,7%</b>	<b>-32</b>	<b>-6,9%</b>	<b>107</b>	<b>9,7%</b>	<b>69</b>	<b>2,5%</b>	<b>209</b>	<b>1,8%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>256</b>	<b>3,5%</b>	<b>104</b>	<b>2,5%</b>	<b>360</b>	<b>4,0%</b>	<b>26</b>	<b>6,2%</b>	<b>-37</b>	<b>6,2%</b>	<b>197</b>	<b>6,2%</b>	<b>185</b>	<b>6,2%</b>	<b>528</b>	<b>4,5%</b>

## INDICI ECONOMICI

Analisi Redditività	P9 2016	P8 2016	P7 2016	P6 2016	P5 2016	P4 2016	P12 2015	FY 2014
ROE <i>(utile netto/capitale proprio)</i>	18,7%	7,2%	12,0%	13,7%	21,6%	26,5%	25,0%	31,8%
ROI <i>(EBIT/totale impieghi)</i>	5,9%	3,6%	3,9%	3,4%	4,2%	4,5%	5,4%	9,0%
ROS <i>(EBIT/valore della produzione)</i>	3,2%	1,8%	2,4%	2,6%	4,1%	6,0%	2,9%	3,6%
Onerosità capitale di terzi <i>(Oneri fin/capitale di terzi)</i>	9,5%	11,1%	14,4%	11,4%	8,7%	8,2%	7,7%	7,8%

### ROE

**Definizione:** E' l'indice di redditività con il quale si misura il rendimento del capitale proprio investito. E' un indice di redditività globale

**Formula:** Utile netto/Capitale proprio

**Range:** Va analizzato con rendimenti di capitale di aziende simili e con il tasso di remunerazione risk free in titoli di stato.

### ROI-ROS

**Definizione:** Il **ROI** è l'indice di che esprime la remunerazione che la gestione operativa è in grado di fornire al capitale investito mentre il **ROS** esprime quanti € di reddito operativo sono stati prodotti per 100€ di ricavo (ossia, quanta parte di ricavi residua dopo la copertura dei costi della gestione caratteristica).

Range: variano da settore a settore. Normalmente il ROI non dovrebbe scendere sotto il 5% ed il ROS sotto il 2%



## STATO PATRIMONIALE E WORKING CAPITAL

Stato patrimoniale riclassificato	P9 2016	P8 2016	P7 2016	P6 2016	P5 2016	P4 2016	P12 2015	FY 2014
Capitale circolante netto	2.319	1.879	2.093	2.202	2.509	2.457	1.979	2.186
Immobilizzazioni nette	432	443	451	457	357	373	356	243
<b>Total</b>	<b>2.751</b>	<b>2.322</b>	<b>2.545</b>	<b>2.658</b>	<b>2.865</b>	<b>2.830</b>	<b>2.335</b>	<b>2.429</b>
Posizione debitoria (finanziaria) netta	1.823	1.570	1.731	1.872	1.957	1.905	1.807	2.008
Posizione tributaria netta	109	41	70	36	91	53	-92	-36
Patrimonio Netto	819	711	743	750	818	864	610	457
<b>Total</b>	<b>2.751</b>	<b>2.322</b>	<b>2.545</b>	<b>2.659</b>	<b>2.865</b>	<b>2.822</b>	<b>2.326</b>	<b>2.429</b>



## POSIZIONE FINANZIARIA NETTA, CASH FLOW STATEMENT

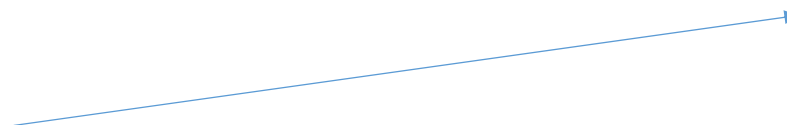
<b>Evoluzione posizione finanziaria netta</b>	<b>P9 2016</b>	<b>P8 2016</b>	<b>P7 2016</b>	<b>P6 2016</b>	<b>P5 2016</b>	<b>P4 2016</b>	<b>P12 2015</b>	<b>FY 2014</b>
Disponibilità liquide	15	432	367	62	74	72	3	192
Titoli	214	214	214	214	214	214	254	254
<b>Liquidità corrente</b>	<b>229</b>	<b>646</b>	<b>581</b>	<b>276</b>	<b>289</b>	<b>286</b>	<b>257</b>	<b>446</b>
Passività finanziarie correnti	-1.095	-1.210	-1.279	-1.445	-1.522	-1.440	-1.385	-1.551
Passività finanziarie non correnti	-958	-1.006	-1.033	-703	-723	-750	-679	-903
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>-1.823</b>	<b>-1.570</b>	<b>-1.731</b>	<b>-1.872</b>	<b>-1.957</b>	<b>-1.905</b>	<b>-1.807</b>	<b>-2.008</b>

## ANALISI INDEBITAMENTO NETTO GLOBALE al 30/09/2016

Situazione indebitamento a lungo	€/000	
MUTUI PASSIVI	-958	
MUTUO 2	-649,8	
ACQUISITO 50% NEWS	-540	
<b>Totale indebitamento a lungo</b>	<b>-2.148</b>	<b>A</b>
<b>Situazione a breve</b>		
Magazzino	1.757	
Crediti commerciali	3.257	
Debiti di fornitura	-2.804	
Debiti verso banche per autoliquidante	-1.095	
Altri crediti/debiti (netto)	109	
<b>Totale situazione a breve</b>	<b>1.224</b>	<b>B</b>
Cassa e titoli	<b>229</b>	<b>C</b>
<b>Totale indebitamento netto</b>	<b>-694</b>	<b>A+B+C</b>

### Situazione al 31 Ottobre 2015

Situazione indebitamento a lungo	€/000	
MUTUI PASSIVI	-712	
MUTUO 2	-700	
ACQUISITO 50% NEWS	-600	
<b>Totale indebitamento a lungo</b>	<b>-2.012</b>	<b>A</b>
<b>Situazione a breve</b>		
Magazzino	1.758	
Crediti commerciali	2.281	
Debiti di fornitura	-2.555	
Debiti verso banche per autoliquidante	-1.173	
Altri crediti/debiti (netto)	117	
<b>Totale situazione a breve</b>	<b>428</b>	<b>B</b>
Cassa e titoli	<b>317</b>	<b>C</b>
<b>Totale indebitamento netto</b>	<b>-1.267</b>	<b>A+B+C</b>



## POSIZIONE FINANZIARIA NETTA, CASH FLOW STATEMENT E UTILIZZI LINEE DI FIDO AL 31 AGOSTO= 2016

	<u>30/06/2016</u>	<u>30/11/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
CASSA E BANCHE INIZIALI	2.985	191.775	24.027
CASSA E BANCHE FINALI	61.696	2.985	191.775
<b>Variazione di liquidità nell'esercizio</b>	<b>58.711</b>	<b>(188.790)</b>	<b>167.748</b>
	<u>30/06/2016</u>	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
<b>Operazioni di gestione reddituale (autofinanziamento)</b>			
Utile di esercizio	140.040	152.726	145.586
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-	4.064	4.064
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	67.500	59.256	30.935
Dismissione immobilizzazioni materiali/immateriali			132.270
Accantonamento/utilizzo al fondo trattamento di fine rapporto	-	-	-
Accantonamento al fondo rischi ed oneri (al netto dell'utilizzo del fondo)	-	11.755	-
<b>TOTALE (A)</b>	<b>207.540</b>	<b>227.801</b>	<b>312.855</b>
<b>Operazioni di gestione operativa – reddituale: diminuzione / (aumento) attività a breve; aumento / (diminuzione) passività a breve</b>			
Rimanenze	(89.637)	(353.517)	353.440
Crediti	203.000	348.718	(42.919)
Ratei e risconti attivi	65.232	(52.038)	71.254
Debiti commerciali	(549.259)	284.980	(111.902)
Debiti diversi	58.047	65.821	(100.088)
Debiti tributari	127.939	(55.805)	13.269
Ratei e risconti passivi	-	(80)	80
<b>FLUSSO GENERATO / (ASSORBITO) DALLE VARIAZIONI DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (B)</b>	<b>(184.678)</b>	<b>238.079</b>	<b>183.134</b>
<b>Flusso di cassa della gestione caratteristica (A + B)</b>	<b>22.862</b>	<b>465.880</b>	<b>495.989</b>

## POSIZIONE FINANZIARIA NETTA, CASH FLOW STATEMENT

### Attività di investimento

(Incremento ) decremento imm. Immateriali	-	-	(4.164)
(Incremento ) decremento imm. Materiali	(86.805)	(240.244)	(77.504)
(Incremento ) decremento immobilizzazioni finanziarie	(1.000)	(25.000)	(65.000)
(Incremento ) decremento attività finanziarie non immobilizzate	39.591	-	14
<b>TOTALE (C)</b>	<b>(48.214)</b>	<b>(265.244)</b>	<b>(146.654)</b>

### Attività di finanziamento e variazioni del patrimonio netto

Assunzione (rimborso) di nuovi finanziamenti a breve	60.059	(165.977)	48.463
Assunzione (rimborso) di nuovi finanziamenti a medio/lungo	24.005	(223.450)	(230.048)
Altre variazioni nei conti di patrimonio netto	(2)	1	(2)
<b>TOTALE (D)</b>	<b>84.062</b>	<b>(389.426)</b>	<b>(181.587)</b>

<b>FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO (A+B+C+D+E)</b>	<b>58.710</b>	<b>(188.790)</b>	<b>167.748</b>
--	---------------	------------------	----------------

## Pianificazione finanziaria P11+5

	Forecast Nov	Forecast Dec	Forecast Gen '16	Forecast Feb '16	Forecast Mar '16	Forecast Apr '16	Forecast Mag '16	Total P9+6
<b>Opening cash balance</b>	<b>101</b>	<b>(34)</b>	<b>(296)</b>	<b>(70)</b>	<b>389</b>	<b>386</b>	<b>562</b>	<b>101</b>
Trade debtors	120	155	46	3	4	4	4	334
Trade debtors (Poltronesofa)	-	400	1.211	1.247	-	-	-	2.858
Trade debtors (invoice to be issued)	-	126	380	542	1.181	1.276	1.520	5.024
Action plan top line	-	-	62	-	-	-	-	62
<b>Total trading income</b>	<b>120</b>	<b>681</b>	<b>1.699</b>	<b>1.792</b>	<b>1.185</b>	<b>1.280</b>	<b>1.524</b>	<b>8.278</b>
Trade creditors	(119)	(838)	(1.040)	(955)	(753)	(156)	(156)	(4.017)
Trade creditors (invoice to be received)	-	-	-	-	-	(731)	(965)	(1.696)
Action plan suppliers	-	78	(48)	(30)	-	-	-	-
Wages/salaries	(39)	(78)	(39)	(39)	(39)	(39)	(39)	(312)
Paye & NHI	(25)	(25)	(40)	(25)	(25)	(25)	(25)	(191)
VAT	-	-	-	-	-	-	-	-
Action plan other	96	8	(16)	-	(88)	-	-	-
Other	(57)	(116)	(151)	(126)	(110)	(131)	(67)	(758)
<b>Total trading expenditure</b>	<b>(144)</b>	<b>(972)</b>	<b>(1.335)</b>	<b>(1.175)</b>	<b>(1.015)</b>	<b>(1.081)</b>	<b>(1.252)</b>	<b>(6.974)</b>
<b>Capex</b>	<b>-</b>	<b>(33)</b>	<b>(15)</b>	<b>(35)</b>	<b>(35)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(118)</b>
<b>Total from operations</b>	<b>(24)</b>	<b>(324)</b>	<b>349</b>	<b>582</b>	<b>134</b>	<b>198</b>	<b>271</b>	<b>1.186</b>
Taxation	(88)	-	-	-	-	-	-	(88)
Interest - Loan	-	(15)	-	-	(15)	-	-	(30)
Interest - Revolving	-	-	-	-	-	-	-	-
Interest-Interco	-	-	-	-	-	-	-	-
Interest - Other 3rd Party	-	-	-	-	-	-	-	-
3rd party Loans Received (Paid) (long term)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(114)
3rd party Loans Received (Paid) (short term)	-	100	(100)	(100)	(100)	-	-	(200)
Interco Loans Received (Paid)	-	-	-	-	-	-	-	-
Equity	-	-	-	-	-	-	-	-
Issue of shares/Earn out/Extraordinary fee (1)	-	-	-	-	-	-	-	-
Purchase/sale of investments	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Net cash movement</b>	<b>(135)</b>	<b>(262)</b>	<b>226</b>	<b>459</b>	<b>(3)</b>	<b>176</b>	<b>249</b>	<b>755</b>
<b>Cash need to be financed</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Closing cash balance</b>	<b>(34)</b>	<b>(296)</b>	<b>(70)</b>	<b>389</b>	<b>386</b>	<b>562</b>	<b>810</b>	<b>856</b>

Thank you....and remember.....



**KEEP  
CALM  
AND  
CASH IS  
KING**