



BORSA ITALIANA®

SOCIETÀ  
DEL SETTORE  
*CONSUMER DURABLES*



**SOCIETÀ  
DEL SETTORE  
*CONSUMER DURABLES***



© maggio 2004 Borsa Italiana  
Tutti i diritti riservati

*Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile è vietata la riproduzione del presente documento o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, tramite fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.*

*Prima edizione: maggio 2004*

## AI LAVORI HANNO PARTECIPATO

---

BORSA ITALIANA

(Nunzio Visciano, Andrea Scremin, Serena Albani)

DELOITTE FINANCIAL ADVISORY SERVICES

(Guido Vesin, Raffaella Colasurdo, Gianfranco Gianfrate)

## INDICE

---

<b>1. EXECUTIVE SUMMARY</b>	pag. 5
1.1. Il progetto strategico proposto	pag. 5
1.2. Le principali azioni realizzative	pag. 5
1.3. Sintesi dei principali dati finanziari attesi	pag. 6
<b>2. LA STRATEGIA REALIZZATA</b>	pag. 6
2.1. La strategia competitiva <i>corporate</i>	pag. 6
2.2. La strategia competitiva delle singole <i>SBU</i>	pag. 7
2.3. Evoluzione dei principali dati finanziari storici per <i>SBU</i>	pag. 8
<b>3. LE INTENZIONI STRATEGICHE</b>	pag. 8
3.1. Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico	pag. 8
3.2. Le intenzioni strategiche a livello <i>corporate</i>	pag. 9
3.3. Le intenzioni strategiche a livello di <i>SBU</i>	pag. 10
<b>4. L'ACTION PLAN</b>	pag. 11
4.1. Azioni, tempistica, manager responsabili	pag. 11
4.2. Impatto economico-finanziario delle azioni	pag. 12
4.3. Investimenti e modalità di finanziamento	pag. 14
4.4. Impatto organizzativo	pag. 14
<b>5. LE IPOTESI E I DATI FINANZIARI PROSPETTICI</b>	pag. 15
5.1. Modello economico	pag. 15
5.2. Le ipotesi alla base delle previsioni economico-patrimoniali-finanziarie	pag. 15
5.3. I dati previsionali a confronto con i dati storici	pag. 20
5.4. Le direttrici di analisi dei risultati gestionali	pag. 23
5.5. Andamento dei <i>key value driver</i>	pag. 26
5.6. Analisi di sensitività	pag. 26

La società Beta ha intenzione di quotarsi presso il Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana. Il presente Piano Industriale è stato redatto nel mese di marzo 2004, mentre la quotazione è prevista entro il primo semestre dello stesso anno.

## 1. EXECUTIVE SUMMARY

### 1.1. IL PROGETTO STRATEGICO PROPOSTO

Beta è una società italiana operante nel settore della progettazione, produzione e commercializzazione di elettrodomestici bianchi. Il progetto strategico proposto da Beta, nell'ambito del presente Piano Industriale, fa riferimento a due obiettivi principali:

- crescita mediante il rafforzamento della *brand awareness* relativa al marchio "Beta", al fine di consolidare il proprio posizionamento nel segmento alta qualità del mercato degli elettrodomestici bianchi;
- crescita della presenza sul mercato statunitense mediante l'accordo con un distributore locale.

### 1.2. LE PRINCIPALI AZIONI REALIZZATIVE

Beta intende orientare la propria politica di marketing confermando e rafforzando il posizionamento dei propri prodotti nella fascia alta del mercato. A tal fine, saranno effettuati significativi investimenti pubblicitari e di comunicazione orientati ad aumentare la *brand awareness* del marchio "Beta".

Beta, infine, ha perfezionato nei primi giorni del mese di gennaio 2004 un importante accordo con un'azienda americana operante nella distribuzione all'ingrosso di elettrodomestici neri, che le consentirà di aumentare significativamente la propria presenza nel mercato statunitense.

### 1.3. SINTESI DEI PRINCIPALI DATI FINANZIARI ATTESI

Il progetto strategico illustrato e il relativo *Action Plan* si traducono nei seguenti *financial*:

Dati in mln di euro	2003A	2004E	2005E	2006E
Ricavi totali	669	910	1.156	1.287
Ebitda	108	150	195	221
% Ricavi totali	16,1%	16,5%	16,9%	17,2%
Ebit	73	109	149	170
% Ricavi totali	10,9%	12,0%	12,9%	13,2%
Utile netto	31	51	72	84
% Ricavi totali	4,6%	5,6%	6,2%	6,5%
Capital Employed	524	602	685	728
Posizione finanziaria netta	290	327	353	335

## 2. LA STRATEGIA REALIZZATA

### 2.1. LA STRATEGIA COMPETITIVA CORPORATE

A livello *corporate* la strategia realizzata da Beta si è concretizzata nel progressivo ampliamento della gamma dei prodotti e nella scelta effettuata, nella metà degli anni Novanta, di cambiare il proprio posizionamento spostandosi dai segmenti di mercato caratterizzati da dinamiche competitive *price-based* verso i segmenti di mercato caratterizzati da prezzi significativamente più alti (*premium price*). Coerentemente con questa strategia, Beta ha stipulato accordi di collaborazione in esclusiva con alcuni dei maggiori designer specializzati nel comparto dell'arredamento e degli elettrodomestici. Notevoli sforzi sono stati fatti anche per potenziare la struttura interna: Beta, infatti, ha anticipato i suoi diretti competitor dotandosi di un *team* di designer di elevato *standing* professionale e in grado di progettare, in collaborazione con i designer esterni, nuovi modelli con un *time to market* sensibilmente inferiore rispetto ai concorrenti. Tale strategia è stata completata e potenziata da elevati investimenti orientati ad accrescere la *brand awareness* e a rafforzare il posizionamento di alto profilo del marchio. Beta, inoltre, ha scelto di rimanere un'azienda *mono-brand*, al fine di rendere maggiormente efficaci e focalizzati i propri investimenti pubblicitari e di comunicazione.

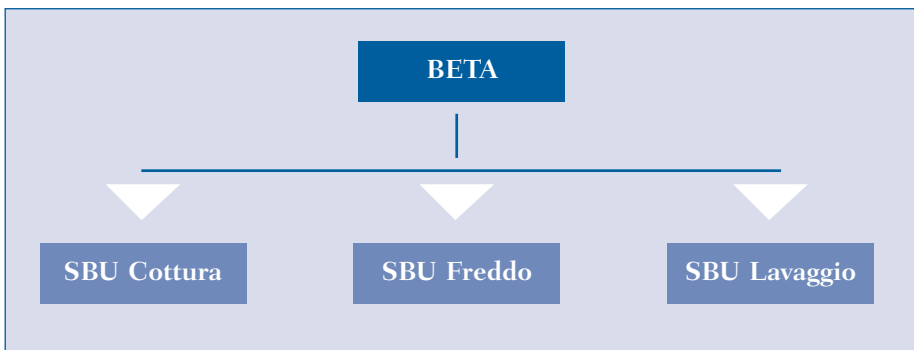
Sul fronte della R&S, gli sforzi effettuati hanno consentito alla società il raggiungimento di una *leadership* tecnologica, testimoniata dai 14 brevetti depositati, che pochi altri competitor possono attualmente vantare. Inoltre, tale *know-how* permette un facile e rapido recepimento di nuovi standard tecnologici quale quello digitale.

Dal punto di vista produttivo, la produzione è concentrata nei tre stabilimenti di Piacenza, Amburgo e Lione e si caratterizza per essere strettamente integrata, tranne alcuni fasi a basso valore aggiunto date in *outsourcing* a dei fornitori locali con cui esistono dei rapporti di collaborazione ultradecennali. Attualmente gli impianti produttivi sono saturati al 60%.

Per quanto concerne, infine, la gestione commerciale e distributiva, Beta ha scelto di rivolgersi esclusivamente alla grande distribuzione attraverso una struttura di *key account*.

## 2.2. LA STRATEGIA COMPETITIVA DELLE SINGOLE SBU

L'operatività di Beta è ripartita su tre SBU che fanno riferimento alle tre combinazioni tecnologie/prodotto esistenti: cottura, freddo e lavaggio.



Le SBU di Beta

A livello della **SBU Cottura**, Beta ha scelto di adottare la tecnologia dei forni autopulenti e di concentrare la produzione nello stabilimento di Piacenza, dal momento che le dimensioni relativamente ridotte dei forni consentono bassi costi di trasporto.

Per la **SBU Freddo**, l'ultimo modello sviluppato (AY) è caratterizzato da un design particolarmente innovativo. I prodotti della **SBU Freddo** vengono realizzati nei tre stabilimenti in considerazione dei connessi elevati costi di trasporto.



Nella *SBU Lavaggio*, infine, è stato recentemente sviluppato il modello HX caratterizzato da elevati standard ecologici. I passati investimenti in R&S hanno consentito, inoltre, di brevettare la tecnologia SIL-2001® che consente eccellenti livelli di efficienza e silenziosità. Anche la produzione relativa a tale *SBU* viene realizzata in tutti e tre gli stabilimenti.

### 2.3. EVOLUZIONE DEI PRINCIPALI DATI FINANZIARI STORICI PER *SBU*

Di seguito sono riportati i dati storici relativi alle tre *SBU* di Beta. L'articolazione dei ricavi e dei margini per area geografica sarà presentata nel paragrafo 5.4.

<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A
Ricavi Cottura	205	225	250
% Ricavi totali	37,2%	37,2%	37,4%
Ricavi Freddo	193	211	232
% Ricavi totali	35,0%	34,9%	34,7%
Ricavi Lavaggio	153	169	187
% Ricavi totali	27,8%	27,9%	28,0%
<b>Ricavi totali</b>	<b>551</b>	<b>605</b>	<b>669</b>
Margine Cottura	65	71	81
% Ricavi Cottura	31,7%	31,6%	32,4%
Margine Freddo	50	55	62
% Ricavi Freddo	25,9%	26,1%	26,7%
Margine Lavaggio	47	52	58
% Ricavi Lavaggio	30,7%	30,8%	31,0%
<b>Margine complessivo</b>	<b>162</b>	<b>178</b>	<b>201</b>
% Ricavi totali	29,4%	29,4%	30,0%

## 3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

### 3.1. NECESSITÀ E OPPORTUNITÀ DI UN RINNOVAMENTO STRATEGICO

Il settore degli elettrodomestici bianchi in Europa continua a mostrare, nel suo complesso, interessanti tassi di crescita (CAGR pari a +6,5% negli ultimi 5 anni storici). Tali tassi di crescita si ritiene verranno confermati anche nel medio-termine in funzione di una sostanziale evoluzione del comportamento d'acquisto e dei *driver* di consumo che influenzano la domanda. La scelta e l'acquisto degli elettrodomestici bianchi tendono, infatti, ad essere sempre più spesso influenzati

dal contenuto estetico, di design e arredamento piuttosto che dagli elementi prettamente funzionali del prodotto.

Soprattutto nella fascia alta del mercato le dinamiche concorrenziali determinano una situazione di *non-price competition* e il confronto con i competitor avviene a livello di marchio e di contenuto estetico dei prodotti.

Questa evoluzione sul fronte della domanda e dell'offerta sta progressivamente prendendo piede anche negli Stati Uniti, dove i maggiori *player* locali, pur raggiungendo elevati livelli di prestazioni funzionali, non sono in grado di rispondere ad una domanda che si fa più esigente rispetto al design e all'estetica dei prodotti (tale dinamica è corroborata dall'analoga evoluzione di molti comparti dell'arredamento, dove i prodotti *made in Italy* esteticamente evoluti riescono ad erodere significative quote di mercato a scapito dei produttori locali).

Sotto il profilo tecnologico, infine, le recenti innovazioni in tema di domotica rappresentano una forte discontinuità con conseguenze rilevanti sul comparto degli elettrodomestici bianchi. Gli elettrodomestici digitali costituiscono, infatti, una radicale innovazione in grado sia di aumentare sensibilmente le performance in termini di risparmio energetico e velocità, sia di offrire prestazioni più evolute come la programmazione o il collegamento degli elettrodomestici in rete per esigenze di utilizzo più sofisticate.

Alla luce di queste considerazioni, Beta ritiene estremamente valido il suo attuale posizionamento competitivo e per tale ragione le strategie future non si discosteranno in maniera significativa da quelle passate.

### 3.2. LE INTENZIONI STRATEGICHE A LIVELLO CORPORATE

Beta intende cogliere le opportunità offerte dal mercato degli elettrodomestici bianchi che, come è stato riportato nel precedente paragrafo, sta registrando tassi di crescita sostenuti e, si ritiene, manterrà tale ritmo di crescita anche nel medio-periodo. La strategia di Beta si sostanzierà, quindi, nell'accrescimento della propria *brand awareness* mediante rilevanti spese pubblicitarie e di comunicazione con un'incidenza stimabile, per gli anni di piano, intorno al 6% del fatturato. Rimane confermata la strategia *mono-brand* al fine di potenziare e concentrare l'efficacia di tali investimenti sul marchio storico "Beta".

Il mercato statunitense rappresenta un obiettivo primario nell'ambito delle strategie complessive di Beta, che proprio negli Stati Uniti viene identificata come l'unico *brand* di elettrodomestici bianchi *made in Italy*, beneficiando del riconoscimento di eccellenza nel design e nel contenuto estetico che normalmente sono associati ai prodotti di arredamento italiani.

Un fattore chiave, al fine di capitalizzare questo vantaggio competitivo, è rappresentato, nella visione del management, dalla velocità di penetrare tale area geografica. Le riflessioni condotte dalla società negli ultimi mesi del 2003 hanno portato alla decisione di concludere un importante accordo con John Barkley & Co., un distributore locale di medie dimensioni con sede nel Massachusetts, in grado di commercializzare i prodotti distribuiti su tutto il territorio nazionale. Tale grossista è attivo da circa quindici anni nella fornitura di elettrodomestici neri ad alcuni dei più importanti operatori statunitensi della grande distribuzione; ciò comporta, da un lato, un'approfondita conoscenza del mercato di sbocco dei prodotti di Beta negli Stati Uniti, dall'altro, un rischio pressochè nullo di cannibalizzazione dei prodotti storicamente distribuiti da Barkley con quelli di Beta.

I maggiori volumi che verranno venduti da Beta negli USA grazie all'accordo concluso con Barkley non richiederanno ulteriori investimenti produttivi, in quanto, come già ricordato nel paragrafo 2.1., i tre stabilimenti europei godono di capacità produttiva in eccesso.

Beta, inoltre, è anche determinata a cogliere pienamente le opportunità connesse all'adozione della tecnologia digitale e intende continuare gli sforzi di innovazione sul fronte del design e delle performance ambientali dei propri prodotti. A tal fine, gli investimenti in R&S, che negli ultimi cinque anni hanno permesso di lanciare quattro nuovi modelli, subiranno un sensibile incremento negli anni di piano.

L'interazione degli elevati standard tecnologici raggiunti, dell'innovatività dei design proposti e del chiaro posizionamento del *brand* strutturano una formula imprenditoriale coerente che dovrebbe consentire, nelle intenzioni del management, di presidiare stabilmente la fascia alta del mercato degli elettrodomestici bianchi, in Europa e negli USA, e di continuare a vedersi riconoscere dalla domanda un *premium price* significativo rispetto ai concorrenti.

### 3.3. LE INTENZIONI STRATEGICHE A LIVELLO DI SBU

La gamma della *SBU Cottura* vedrà, entro il secondo trimestre del 2005, il lancio di un nuovo modello di piano cottura (modello GG). Tale modello sarà caratterizzato, in particolare, dalla digitalizzazione del processo di cottura mediante ricette pre-impostate selezionabili tramite il *display* interattivo.

Nell'ambito della *SBU Freddo*, si prevede invece di iniziare la commercializzazione entro la seconda metà del 2005 di un nuovo modello di frigorifero digitale (modello BB) dotato di *display* interattivo che consente, tra le altre funzioni, l'indicazione del livello di conservazione dei cibi.

La **SBU Lavaggio**, infine, si arricchirà, a partire dalla seconda metà del 2005, di un nuovo modello di lavatrice (modello YY) dotato di sensori intelligenti in grado di dosare il detersivo e programmare il ciclo di lavaggio in base al tipo di tessuto.

## 4. L'ACTION PLAN

### 4.1. AZIONI, TEMPISTICA, MANAGER RESPONSABILI

La gestione degli investimenti pubblicitari che Beta intende effettuare nel triennio 2004-2006, così come la declinazione delle politiche di marketing nel loro complesso, è affidata all'attuale direttore della Divisione Marketing, Dott. Bianchi. Più in dettaglio, la società ha intenzione di continuare a realizzare campagne pubblicitarie nei principali mercati di riferimento mediante spot televisivi su reti nazionali, inserzioni su quotidiani a diffusione nazionale e riviste di arredamento; nel periodo di piano una parte più consistente rispetto al passato delle spese pubblicitarie sarà destinata agli Stati Uniti, viste le intenzioni strategiche di Beta relativamente all'espansione in questo Paese. Sul fronte delle sponsorizzazioni, dal 2004 Beta non si limiterà a patrocinare eventi sportivi e culturali a livello locale, ma diventerà lo sponsor ufficiale della squadra di pallacanestro *Beta Berlino*, al fine di conseguire una maggiore visibilità in Germania che rappresenta per la società il terzo Paese europeo in termini di fatturato dopo l'Italia e la Francia.

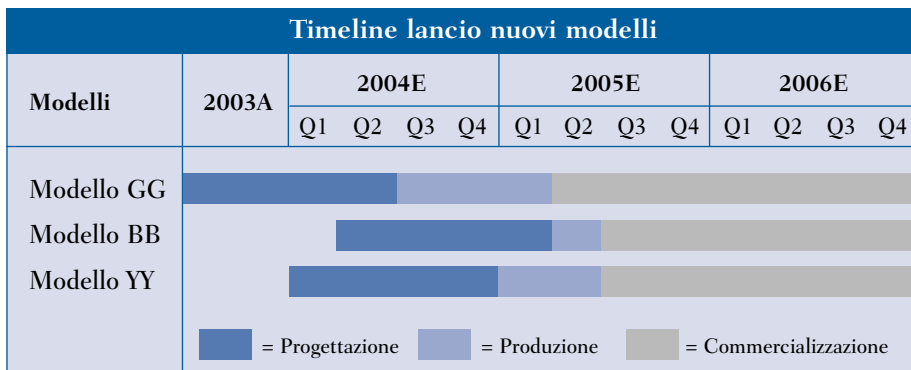
Come detto in precedenza, Beta a gennaio 2004 ha concluso un importante accordo con John Barkley & Co., un grossista di medie dimensioni con sede nel Massachusetts, che distribuirà i prodotti della società italiana su tutto il territorio statunitense. La definizione della trattativa è stata affidata direttamente all'Amministratore Delegato, Ing. Verdi, profondo conoscitore del mercato americano grazie ad una sua precedente esperienza lavorativa, e al Direttore Finanziario, Dott. Neri. L'accordo, che prevede una durata minima quadriennale, sarà pienamente operativo a partire dalla seconda settimana di marzo 2004 e obbliga John Barkley a non distribuire negli USA prodotti in concorrenza con quelli di Beta. Gli attuali clienti statunitensi di Beta che contemporaneamente non sono anche clienti di Barkley per quanto concerne gli elettrodomestici neri continueranno ad essere serviti direttamente dalla società italiana con i propri *key account*.

Nell'ambito della collaborazione, Beta sosterrà i costi di trasporto dei prodotti

sino ai depositi di proprietà di Barkley, localizzati a Detroit, Dallas e San Diego, che consentiranno quindi una significativa riduzione dei tempi di consegna e la possibilità di servire un maggior numero di clienti. Il prezzo che Beta praticherà al distributore statunitense sarà pari a circa il 96% di quello cui solitamente la società vende i propri prodotti agli operatori della grande distribuzione in Europa e garantirà comunque un margine interessante per Barkley, in quanto negli USA i prodotti di Beta godono di un notevole *premium price*, beneficiando del riconoscimento di eccellenza nel design e nel contenuto estetico che normalmente sono associati ai prodotti di arredamento italiani.

Per quanto concerne, infine, il lancio dei nuovi modelli illustrati nel paragrafo 3.3., le responsabilità fanno capo al comitato nuovi prodotti composto dall'Amministratore Delegato, Ing. Verdi, dal Direttore Produzione, Ing. Rossi, e dal Direttore R&S, Ing. Viola.

Nella figura seguente è illustrato il *timing* di progettazione, produzione e commercializzazione dei tre nuovi modelli.



#### 4.2. IMPATTO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLE AZIONI

Nella tabella sottostante sono riportati i valori delle spese pubblicitarie storiche e prospettiche di Beta, che si evolveranno nel periodo di piano in base alle azioni sopra descritte.

Spese pubblicitarie						
Dati in mln di euro	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
TV	19	21	23	30	40	45
di cui negli USA	2	2	3	9	16	19
Carta Stampata	11	12	14	18	23	25
di cui negli USA	1	1	2	6	9	10
Sponsorizzazioni	2	2	2	4	4	5
<b>Totale spese pubblicitarie</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>52</b>	<b>67</b>	<b>75</b>

L'accordo concluso con John Barkley dovrebbe far registrare, come illustrato nella tabella seguente, un sensibile incremento dei ricavi di Beta nel mercato statunitense.

Impatto accordo grossista statunitense								
Dati in mln di euro	2003A*		2004E		2005E		2006E	
	Ricavi	Margine	Ricavi	Margine	Ricavi	Margine	Ricavi	Margine
<b>Cottura</b>								
Modelli preesistenti	33	11	106	31	154	44	161	45
Modello GG	-	-	-	-	18	6	32	10,9
<b>Freddo</b>								
Modelli preesistenti	27	8	83	20	126	29,5	127	29,5
Modello BB	-	-	-	-	12	3,3	27	7
<b>Lavaggio</b>								
Modelli preesistenti	19	6,3	68	19,5	111	31,5	113	31,5
Modello YY	-	-	-	-	8	2,7	18	6,0
<b>Totale</b>	<b>79</b>	<b>25,3</b>	<b>257</b>	<b>70,5</b>	<b>429</b>	<b>117</b>	<b>478</b>	<b>129,9</b>

\* Nel 2003 e anche nei 2 anni precedenti Beta vendeva direttamente i propri prodotti negli USA tramite *key account*.

Nella tabella successiva sono riportati invece gli effetti derivanti dal lancio dei nuovi modelli previsti da Beta nel biennio 2005-06 in tutti i suoi mercati di riferimento:

Impatto lancio nuovi modelli								
Modelli	2005E				2006E			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Modello GG</b>								
Quantità vendite	18.975	26.565	36.053	36.053	36.053	37.950	37.950	37.950
Ricavi	10	14	19	19	19	20	20	20
Margine	3,6	5	6,9	7,1	7,3	7,3	7,3	7,3
<b>Modello BB</b>								
Quantità vendite		23.077	27.692	27.692	27.692	27.692	29.230	29.230
Ricavi		15	18	18	18	18	19	19
Margine		4,7	5,6	5,6	5,6	5,6	5,7	5,7
<b>Modello YY</b>								
Quantità vendite		18.750	27.083	27.083	27.083	27.083	27.083	27.083
Ricavi		9	13	13	13	13	13	13
Margine		3,3	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7

#### 4.3. INVESTIMENTI E MODALITÀ DI FINANZIAMENTO

Le spese in R&S, come già verificatosi negli anni storici, vengono capitalizzate (ad eccezione del costo del personale). In seguito al lancio dei nuovi modelli, tali spese subiranno un sensibile incremento nel periodo di piano, passando dai 10 milioni di euro del 2003 ai 17 del 2006. I suddetti investimenti saranno finanziati in parte dal *cash flow* generato da Beta e in parte tramite un maggior utilizzo delle linee di credito concesse dagli istituti di credito.

Investimenti				
Dati in mln di euro	2003A	2004E	2005E	2006E
R&S	9	11	13	14
Brevetti industriali	1	2	3	3
<b>Investimenti totali</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

#### 4.4. IMPATTO ORGANIZZATIVO

Dal punto di vista organizzativo, la politica di rafforzamento della divisione R&S avrà, come conseguenza, un ampliamento dell'organico dedicato. In particolare, nel triennio 2004-2006 si prevede verranno assunte complessivamente 30 nuove risorse di cui 5 ricercatori senior, 10 fra neolaureati e junior e 15 designer junior. Tali risorse saranno selezionate dalla Direzione Personale di Beta mediante un *recruiting* effettuato presso i maggiori Politecnici italiani per quanto concerne i neolaureati, nelle scuole di specializzazione in ingegneria elettronica e design industriale per i profili junior e mediante *headhunter* specializzati per i profili più senior. Già nei mesi di gennaio e febbraio 2004 sono stati assunti 3 neolaureati in Ingegneria ed è stata avviata una collaborazione con i Politecnici di Milano e Torino; inoltre, entro la fine del mese di marzo 2004, si prevede di concludere le trattative relative all'assunzione di un ricercatore senior con una notevole esperienza nell'ambito dei prodotti del Freddo, cui verranno date ampie responsabilità nella progettazione e sviluppo del modello BB. Proseguiranno, infine, gli accordi di collaborazione con alcuni dei maggiori designer specializzati nel comparto dell'arredamento e degli elettrodomestici; in particolare, alla fine del 2003 è stato firmato un pre-contratto con uno dei più importanti designer a livello mondiale nell'arredamento per la realizzazione del modello YY.

Per quanto concerne l'aspetto commerciale, Beta ritiene che la struttura attualmente in essere sia già calibrata per sostenere l'aumento delle vendite e dell'attività conseguente alla realizzazione del presente Piano Industriale.

## 5. LE IPOTESI E I DATI FINANZIARI PROSPETTICI

### 5.1. MODELLO ECONOMICO

L'attività svolta da Beta richiede un approccio di tipo *top down* nell'elaborazione delle previsioni economico-patrimoniali-finanziarie. Nonostante Beta stia progressivamente attuando una precisa strategia di differenziazione rispetto ai competitor, proponendo prodotti ad elevato contenuto tecnologico e di innovazione e realizzando altresì un significativo sforzo pubblicitario, si è ritenuto opportuno considerare come mercato di riferimento della società l'intero settore degli elettrodomestici bianchi europei e statunitense.

Le stime relative alla crescita e al valore complessivo del mercato e dei suoi segmenti sono basate sulle previsioni della società di ricerca ICD e della HAMEA (Household Appliances Manufacturers European Association), opportunamente vagliate dal management di Beta alla luce della sua esperienza diretta e dei trend che si sono manifestati alla fine del 2003.

Il successivo passaggio consiste nella definizione delle ipotesi riguardanti le quote di mercato che Beta intende raggiungere per i propri prodotti, in maniera da stimare il fatturato prospettico di ogni *SBU* all'interno dei diversi mercati geografici in cui opera la società (Italia, Europa e USA).

### 5.2. LE IPOTESI ALLA BASE DELLE PREVISIONI ECONOMICO-PATRIMONIALI-FINANZIARIE

Le principali ipotesi utilizzate per la costruzione dei dati sono riportate nella tabella seguente:

Ipotesi	
Tasso di inflazione Europa	2,5%
Tasso di inflazione USA	1%
Tasso di cambio Euro/US \$	1,2
Tasso di interesse passivo	6%
Crediti commerciali	131 gg.
Rimanenze	75 gg.
Debiti vs fornitori	126 gg.
Aliquota fiscale	44%
Pay-out	circa 30% in linea con lo storico



Per quanto concerne i **ricavi**, si stima, in base al modello delineato nel paragrafo 5.1., il valore prospettico della domanda all'interno del settore degli elettrodomestici bianchi in Europa (con separata evidenziazione del mercato italiano) e negli USA. Tali valori vengono ulteriormente disaggregati in base ai tre principali segmenti del medesimo settore (Cottura, Freddo e Lavaggio) che corrispondono alle tre SBU in cui Beta opera.

Le ipotesi riguardanti le quote di mercato di Beta, prendendo a riferimento i valori storici (che già denotavano una crescita dei ricavi della società italiana superiore a quella del settore di appartenenza grazie al suo posizionamento competitivo), vengono previste in ulteriore crescita in seguito all'auspicata realizzazione delle strategie e del piano d'azione descritti nel presente Piano Industriale (maggiori spese pubblicitarie, accordo con il distributore statunitense e lancio di nuovi modelli) e grazie agli specifici vantaggi competitivi di cui gode Beta. Nelle tabelle seguenti sono dettagliati le quote di mercato e i ricavi di Beta per SBU e mercati geografici.

<b>Cottura</b>						
<i>Dati in mln di euro</i>	<b>2001A</b>	<b>2002A</b>	<b>2003A</b>	<b>2004E</b>	<b>2005E</b>	<b>2006E</b>
<b>Italia</b>						
Mercato	240	252	266	282	302	322
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>28,3%</b>	<b>29,0%</b>	<b>30,1%</b>	<b>30,9%</b>	<b>31,8%</b>	<b>33,4%</b>
Ricavi Beta	68	73	80	87	96	107
<b>Europa</b>						
Mercato	578	620	660	703	752	802
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>19,6%</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,8%</b>	<b>21,5%</b>	<b>22,5%</b>	<b>23,4%</b>
Ricavi Beta	113	124	137	151	169	188
<b>USA</b>						
Mercato	1.000	1.061	1.140	1.220	1.305	1.392
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,9%</b>	<b>8,7%</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,9%</b>
Ricavi Beta	24	28	33	106	172	193
Mkt Share Beta nel segmento Cottura	11,3%	11,6%	12,1%	15,6%	18,5%	19,4%
Tasso di crescita dei Ricavi di Beta	-	9,8%	11,1%	37,6%	27,0%	11,8%
Tasso di crescita del Mercato	-	6,3%	6,9%	6,7%	7,0%	6,7%

Freddo						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
<b>Italia</b>						
Mercato	288	308	329	353	377	402
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>21,5%</b>	<b>21,8%</b>	<b>22,2%</b>	<b>23,2%</b>	<b>24,4%</b>	<b>25,6%</b>
Ricavi Beta	62	67	73	82	92	103
<b>Europa</b>						
Mercato	694	743	793	850	910	967
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>15,7%</b>	<b>16,2%</b>	<b>16,6%</b>	<b>17,4%</b>	<b>18,2%</b>	<b>19,2%</b>
Ricavi Beta	109	120	132	148	166	186
<b>USA</b>						
Mercato	1.200	1.284	1.370	1.465	1.568	1.667
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>5,7%</b>	<b>8,8%</b>	<b>9,2%</b>
Ricavi Beta	22	24	27	83	138	154
Mkt Share Beta nel segmento Freddo	8,8%	9,0%	9,3%	11,7%	13,9%	14,6%
Tasso di crescita dei Ricavi di Beta	-	9,3%	10,0%	34,9%	26,5%	11,9%
Tasso di crescita del Mercato	-	7,0%	6,7%	7,1%	7,0%	6,3%

Lavaggio						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
<b>Italia</b>						
Mercato	220	234	250	267	285	304
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>22,3%</b>	<b>23,1%</b>	<b>24,0%</b>	<b>24,7%</b>	<b>25,3%</b>	<b>26,0%</b>
Ricavi Beta	49	54	60	66	72	79
<b>Europa</b>						
Mercato	654	696	743	795	848	904
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>13,6%</b>	<b>14,1%</b>	<b>14,5%</b>	<b>15,0%</b>	<b>15,6%</b>	<b>16,2%</b>
Ricavi Beta	89	98	108	119	132	146
<b>USA</b>						
Mercato	1.150	1.225	1.307	1.395	1.487	1.585
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,5%</b>	<b>4,9%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,3%</b>
Ricavi Beta	15	17	19	68	119	131
Mkt Share Beta nel segmento Lavaggio	7,6%	7,8%	8,1%	10,3%	12,3%	12,7%
Tasso di crescita dei Ricavi di Beta	-	10,5%	10,7%	35,3%	27,7%	10,2%
Tasso di crescita del Mercato	-	6,5%	6,7%	6,8%	6,6%	6,6%

Di seguito sono riportati i dati di sintesi:

<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
Mercato complessivo	6.024	6.423	6.858	7.330	7.834	8.345
Ricavi Beta	551	605	669	910	1.156	1.287
Mkt Share Beta nel mercato degli elettrodomestici bianchi	9,1%	9,4%	9,8%	12,4%	14,8%	15,4%
Tasso di crescita Ricavi di Beta	-	9,8%	10,6%	36,0%	27,0%	11,3%
Tasso di crescita del Mercato	-	6,6%	6,8%	6,9%	6,9%	6,5%

Per quanto concerne la determinazione dei **costi** per i modelli già commercializzati, si è stimato che i costi delle lavorazioni esterne e dei consumi di materie prime rimangano sostanzialmente invariati in percentuale sul fatturato, mentre i costi relativi ai nuovi modelli da lanciare nel triennio 2004-06 sono stati determinati sulla base delle schede di produzione predisposte dalla R&S per ogni singolo modello. Alla luce dei dati contenuti in tali schede si ritiene che l'incidenza dei costi connessi alla produzione dei nuovi modelli diminuirà sensibilmente, in proporzione ai ricavi, grazie alla minore onerosità dei componenti digitali che Beta intende utilizzare all'interno dei nuovi modelli e alla maggiore efficienza del processo produttivo ottenuta mediante i significativi sforzi fatti dalla divisione R&S in passato. In termini di incidenza sui ricavi, i costi di trasporto consolidati sono previsti invece in aumento in seguito al progressivo peso che le vendite realizzate negli USA assumeranno rispetto al totale.

Di seguito è riportato il dettaglio dei margini prospettici stimati per ciascun modello prodotto da Beta:

Dati in mln di euro	2001A		2002A		2003A		2004E		2005E		2006E	
	Margine	%Ricavi	Margine	%Ricavi	Margine	%Ricavi	Margine	%Ricavi	Margine	%Ricavi	Margine	%Ricavi
<b>Cottura</b>												
<b>Italia</b>												
Modelli preesistenti	22	32,4%	23	31,5%	26	32,5%	29	33,3%	29	33,3%	30	33,3%
Modello GG	-	-	-	-	-	-	-	-	3,5	38,8%	6,6	38,8%
<b>Europa</b>												
Modelli preesistenti	35	31,0%	39	31,5%	44	32,1%	49	32,5%	49,5	32,4%	51	32,3%
Modello GG	-	-	-	-	-	-	-	-	6	37,5%	11,5	38,3%
<b>USA</b>												
Modelli preesistenti	8	33,3%	9	32,1%	11	33,3%	31	29,2%	44	28,6%	45	28,0%
Modello GG	-	-	-	-	-	-	-	-	6	33,3%	10,9	34,1%
<b>Freddo</b>												
<b>Italia</b>												
Modelli preesistenti	16	25,8%	17	25,4%	19	26,0%	22	26,8%	22,6	26,3%	22,5	25,6%
Modello BB	-	-	-	-	-	-	-	-	2	33,3%	5	33,3%
<b>Europa</b>												
Modelli preesistenti	28	25,7%	31	25,8%	35	26,5%	40	27,0%	39,6	26,2%	39,4	25,3%
Modello BB	-	-	-	-	-	-	-	-	5	33,3%	10,6	33,1%
<b>USA</b>												
Modelli preesistenti	6	27,3%	7	29,2%	8	29,6%	20	24,1%	29,5	23,4%	29,5	23,2%
Modello BB	-	-	-	-	-	-	-	-	3,3	27,5%	7	25,9%
<b>Lavaggio</b>												
<b>Italia</b>												
Modelli preesistenti	15	30,6%	16,5	30,6%	18	30,0%	20,2	30,6%	20,2	30,2%	20,2	30,2%
Modello YY	-	-	-	-	-	-	-	-	1,9	38,0%	4,6	38,3%
<b>Europa</b>												
Modelli preesistenti	27	30,3%	30	30,6%	33,7	31,2%	37,3	31,3%	38,3	31,1%	38,5	31,0%
Modello YY	-	-	-	-	-	-	-	-	3,4	37,7%	8,2	37,3%
<b>USA</b>												
Modelli preesistenti	5	33,3%	5,5	32,4%	6,3	33,2%	19,5	28,7%	31,5	28,4%	31,5	27,9%
Modello YY	-	-	-	-	-	-	-	-	2,7	33,8%	6	33,3%

Il **costo** del lavoro diretto è previsto aumentare in valore assoluto nel periodo di piano in seguito all'utilizzo di un turno lavorativo aggiuntivo necessario per garantire la saturazione della capacità produttiva. Nel 2006 si è anche ipotizzato un aumento contrattuale pari a circa il 5%.

I costi commerciali cresceranno meno che proporzionalmente rispetto al fatturato, in quanto la quasi totalità delle vendite negli USA verrà realizzata tramite il distributore.

Oltre agli **investimenti** in R&S descritti nel paragrafo 4.3., sono state considerate delle capex annuali di mantenimento degli stabilimenti pari a 25 milioni di euro.

Nel 2005 e nel 2006 sono state ipotizzati ulteriori investimenti per 7 e 8 milioni di euro relativi all'ampliamento di alcuni magazzini e alla ristrutturazione della sede centrale di Beta.

Investimenti			
<i>Dati in mln di euro</i>	2004E	2005E	2006E
R&S	11	13	14
Brevetti industriali	2	3	3
Investimenti di mantenimento	25	25	25
Altri investimenti	1	7	8
<b>Investimenti totali</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>50</b>

### 5.3. I DATI PREVISIONALI A CONFRONTO CON I DATI STORICI

Di seguito si riportano i dati storici e previsionali relativi a Beta:

Conto Economico						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
<b>Ricavi totali</b>	<b>551</b>	<b>605</b>	<b>669</b>	<b>910</b>	<b>1.156</b>	<b>1.287</b>
Costo materie prime	179	199	221	304	389	434
Costo del lavoro diretto	80	85	88	110	132	141
Costi dei servizi*	88	97	107	150	194	219
Costi di trasporto	33	36	40	64	87	98
Costi commerciali	9	10	12	14	16	17
<b>Margine complessivo</b>	<b>162</b>	<b>178</b>	<b>201</b>	<b>268</b>	<b>338</b>	<b>378</b>
% Ricavi totali	29,4%	29,4%	30,0%	29,5%	29,2%	29,4%
Spese generali e amministrative**	37	40	44	54	63	68
Spese di R&S	9	9	10	12	13	14
Spese pubblicitarie	32	35	39	52	67	75
<b>Ebitda</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>108</b>	<b>150</b>	<b>195</b>	<b>221</b>
% Ricavi totali	15,2%	15,5%	16,1%	16,5%	16,9%	17,2%
Ammortamenti	31	33	35	41	46	51
<b>Ebit</b>	<b>53</b>	<b>61</b>	<b>73</b>	<b>109</b>	<b>149</b>	<b>170</b>
% Ricavi totali	9,6%	10,1%	10,9%	12,0%	12,9%	13,2%
Oneri finanziari netti	18	18	18	18	21	21
<b>Utile ante imposte</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>91</b>	<b>128</b>	<b>149</b>
% Ricavi totali	6,4%	7,1%	8,2%	10,0%	11,1%	11,6%
Imposte	15	19	24	40	56	65
<b>Utile netto</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>51</b>	<b>72</b>	<b>84</b>
% Ricavi totali	3,6%	4,0%	4,6%	5,6%	6,2%	6,5%

- \* In tale voce sono ricompresi i costi per lavorazioni esterne e altri costi di produzione.
- \*\* Tale voce ricomprende i costi relativi alla struttura centrale nell'ambito della quale vengono gestite le attività generali non riferite direttamente al processo produttivo e le attività legate ai servizi centralizzati (sistemi informativi, servizi amministrativi, servizio legale, ecc.).

Stato Patrimoniale						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
Rimanenze	116	127	140	189	239	265
Crediti commerciali	201	221	243	332	421	469
Debiti commerciali	-113	-124	-136	-184	-233	-258
Fondi e altro	-22	-24	-26	-36	-45	-50
<b>Capitale circolante commerciale</b>	<b>182</b>	<b>200</b>	<b>221</b>	<b>301</b>	<b>382</b>	<b>426</b>
Immobilizzazioni materiali nette	190	188	186	185	186	185
Immobilizzazioni immateriali nette	100	99	97	96	97	97
Immobilizzazioni finanziarie nette	20	20	20	20	20	20
<b>Totale immobilizzazioni nette</b>	<b>310</b>	<b>307</b>	<b>303</b>	<b>301</b>	<b>303</b>	<b>302</b>
<b>Capital employed</b>	<b>492</b>	<b>507</b>	<b>524</b>	<b>602</b>	<b>685</b>	<b>728</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>300</b>	<b>297</b>	<b>290</b>	<b>327</b>	<b>353</b>	<b>335</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>192</b>	<b>210</b>	<b>234</b>	<b>275</b>	<b>332</b>	<b>393</b>

Ammortamenti						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
Amm. immobilizzazioni materiali	21	22	23	27	31	34
Amm. immobilizzazioni immateriali	10	11	12	14	15	17
<b>Totale ammortamenti</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>51</b>

Immobilizzazioni						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
Terreni e fabbricati	50	50	50	51	51	52
Impianti e macchinari	80	80	79	79	80	80
Attrezzature industriali e commerciali	40	39	38	37	38	38
Altre	20	19	19	18	17	15
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>190</b>	<b>188</b>	<b>186</b>	<b>185</b>	<b>186</b>	<b>185</b>
R&S	45	45	46	45	46	47
Brevetti industriali	35	35	33	34	35	35
Concessioni, licenze e marchi	20	19	18	17	16	15
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>97</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>97</b>
Partecipazioni	20	20	20	20	20	20
<b>Totale immobilizzazioni finanziarie*</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>310</b>	<b>307</b>	<b>303</b>	<b>301</b>	<b>303</b>	<b>302</b>

\* Si tratta di partecipazioni di minoranza in alcune società italiane che producono e commercializzano ventole di aspirazione, guarnizioni e altri componenti per elettrodomestici.

Rendiconto Finanziario						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
Utile (perdita) netto di esercizio		24	31	51	72	84
Ammortamenti		33	35	41	46	51
<b>Flusso operativo lordo</b>		<b>57</b>	<b>66</b>	<b>92</b>	<b>118</b>	<b>135</b>
(Aum.)/Dim. Rimanenze		-11	-13	-49	-50	-26
(Aum.)/Dim. Crediti commerciali		-20	-22	-89	-89	-48
Aum./(Dim.) Debiti commerciali		9	12	48	49	25
Aum./(Dim.) Fondi e altro		2	2	10	9	5
<b>Totale (Aum.)/Dim. Capitale circolante</b>		<b>-20</b>	<b>-21</b>	<b>-80</b>	<b>-81</b>	<b>-44</b>
<b>Flusso di cassa gestione corrente</b>		<b>37</b>	<b>45</b>	<b>12</b>	<b>37</b>	<b>91</b>
(Aum.)/Dim. Immobilizzazioni materiali		-20	-21	-26	-32	-33
(Aum.)/Dim. Immobilizzazioni immateriali		-10	-10	-13	-16	-17
(Aum.)/Dim. Immobilizzazioni finanziarie		-	-	-	-	-
<b>Totale (Aum.)/Dim. Capitale fisso</b>		<b>-30</b>	<b>-31</b>	<b>-39</b>	<b>-48</b>	<b>-50</b>
<b>Flusso di cassa operativo</b>		<b>7</b>	<b>14</b>	<b>-27</b>	<b>-11</b>	<b>41</b>
(Aum.)/Dim. Patrimonio - dividendi -		4	7	10	15	23
(Aum.)/Dim. Debiti finanziari		3	7	-37	-26	18

#### 5.4. LE DIRETTRICI DI ANALISI DEI RISULTATI GESTIONALI

Le direttrici di analisi dei risultati gestionali che risultano maggiormente significative fanno riferimento, oltre che alle *SBU*, ai mercati geografici in cui Beta opera e ai modelli commercializzati. Nel caso in questione non si prende in considerazione l'analisi dei clienti in quanto la società si rivolge esclusivamente alla grande distribuzione organizzata; per quanto concerne invece i canali distributivi, Beta in Italia e in Europa si serve di *key account*, mentre negli USA la parte rilevante delle vendite a partire dal 2004 verrà realizzata dal distributore locale.



Ricavi						
<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
<b>Ricavi Cottura</b>	<b>205</b>	<b>225</b>	<b>250</b>	<b>344</b>	<b>437</b>	<b>488</b>
% Ricavi totali	37,2%	37,2%	37,4%	37,8%	37,8%	37,9%
<b>Italia</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>87</b>	<b>96</b>	<b>107</b>
% Ricavi Cottura	33,2%	32,4%	32,0%	25,3%	22,0%	21,9%
Modelli preesistenti	68	73	80	87	87	90
Modello GG	-	-	-	-	9	17
<b>Europa</b>	<b>113</b>	<b>124</b>	<b>137</b>	<b>151</b>	<b>169</b>	<b>188</b>
% Ricavi Cottura	55,1%	55,1%	54,8%	43,9%	38,7%	38,5%
Modelli preesistenti	113	124	137	151	153	158
Modello GG	-	-	-	-	16	30
<b>USA</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>106</b>	<b>172</b>	<b>193</b>
% Ricavi Cottura	11,7%	12,4%	13,2%	30,8%	39,4%	39,5%
Modelli preesistenti	24	28	33	106	154	161
Modello GG	-	-	-	-	18	32
<b>Ricavi Freddo</b>	<b>193</b>	<b>211</b>	<b>232</b>	<b>313</b>	<b>396</b>	<b>443</b>
% Ricavi totali	35,0%	34,9%	34,7%	34,4%	34,3%	34,4%
<b>Italia</b>	<b>62</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>82</b>	<b>92</b>	<b>103</b>
% Ricavi Freddo	32,1%	31,8%	31,5%	26,2%	23,2%	23,3%
Modelli preesistenti	62	67	73	82	86	88
Modello BB	-	-	-	-	6	15
<b>Europa</b>	<b>109</b>	<b>120</b>	<b>132</b>	<b>148</b>	<b>166</b>	<b>186</b>
% Ricavi Freddo	56,5%	56,9%	56,9%	47,3%	41,9%	42,0%
Modelli preesistenti	109	120	132	148	151	154
Modello BB	-	-	-	-	15	32
<b>USA</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>83</b>	<b>138</b>	<b>154</b>
% Ricavi Freddo	11,4%	11,4%	11,6%	26,5%	34,8%	34,8%
Modelli preesistenti	22	24	27	83	126	127
Modello BB	-	-	-	-	12	27
<b>Ricavi Lavaggio</b>	<b>153</b>	<b>169</b>	<b>187</b>	<b>253</b>	<b>323</b>	<b>356</b>
% Ricavi totali	27,8%	27,9%	28,0%	27,8%	27,9%	27,7%
<b>Italia</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>60</b>	<b>66</b>	<b>72</b>	<b>79</b>
% Ricavi Lavaggio	32,0%	32,0%	32,1%	26,1%	22,3%	22,2%
Modelli preesistenti	49	54	60	66	67	67
Modello YY	-	-	-	-	5	12
<b>Europa</b>	<b>89</b>	<b>98</b>	<b>108</b>	<b>119</b>	<b>132</b>	<b>146</b>
% Ricavi Lavaggio	58,2%	58,0%	57,8%	47,0%	40,9%	41,0%
Modelli preesistenti	89	98	108	119	123	124
Modello YY	-	-	-	-	9	22
<b>USA</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>68</b>	<b>119</b>	<b>131</b>
% Ricavi Lavaggio	9,8%	10,1%	10,2%	26,9%	36,8%	36,8%
Modelli preesistenti	15	17	19	68	111	113
Modello YY	-	-	-	-	8	18
<b>Ricavi totali</b>	<b>551</b>	<b>605</b>	<b>669</b>	<b>910</b>	<b>1.156</b>	<b>1.287</b>
<b>Italia</b>	<b>179</b>	<b>194</b>	<b>213</b>	<b>235</b>	<b>260</b>	<b>289</b>
% Ricavi totali	32,5%	32,1%	31,8%	25,8%	22,5%	22,5%
<b>Europa</b>	<b>311</b>	<b>342</b>	<b>377</b>	<b>418</b>	<b>467</b>	<b>520</b>
% Ricavi totali	56,4%	56,5%	56,4%	45,9%	40,4%	40,4%
<b>USA</b>	<b>61</b>	<b>69</b>	<b>79</b>	<b>257</b>	<b>429</b>	<b>478</b>
% Ricavi totali	11,1%	11,4%	11,8%	28,2%	37,1%	37,1%

<b>Margine</b>						
<i>Dati in mln di euro</i>	<b>2001A</b>	<b>2002A</b>	<b>2003A</b>	<b>2004E</b>	<b>2005E</b>	<b>2006E</b>
<b>Margine Cottura</b>	<b>65</b>	<b>71</b>	<b>81</b>	<b>109</b>	<b>138</b>	<b>155</b>
% Ricavi Cottura	31,7%	31,6%	32,4%	31,7%	31,6%	31,8%
<b>Italia</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>32,5</b>	<b>36,6</b>
% Ricavi Italia Cottura	32,4%	31,5%	32,5%	33,3%	33,9%	34,2%
Modelli preesistenti	22	23	26	29	29	30
Modello GG	-	-	-	-	3,5	6,6
<b>Europa</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>55,5</b>	<b>62,5</b>
% Ricavi Europa Cottura	31,0%	31,5%	32,1%	32,5%	32,8%	33,2%
Modelli preesistenti	35	39	44	49	49,5	51
Modello GG	-	-	-	-	6	11,5
<b>USA</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>50</b>	<b>55,9</b>
% Ricavi USA Cottura	33,3%	32,1%	33,3%	29,2%	29,1%	29,0%
Modelli preesistenti	8	9	11	31	44	45
Modello GG	-	-	-	-	6	10,9
<b>Margine Freddo</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>82</b>	<b>102</b>	<b>114</b>
% Ricavi Freddo	25,9%	26,1%	26,7%	26,2%	25,8%	25,7%
<b>Italia</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>24,6</b>	<b>27,5</b>
% Ricavi Italia Freddo	25,8%	25,4%	26,0%	26,8%	26,7%	26,7%
Modelli preesistenti	16	17	19	22	22,6	22,5
Modello BB	-	-	-	-	2	5
<b>Europa</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>44,6</b>	<b>50</b>
% Ricavi Europa Freddo	25,7%	25,8%	26,5%	27,0%	26,9%	26,9%
Modelli preesistenti	28	31	35	40	39,6	39,4
Modello BB	-	-	-	-	5	10,6
<b>USA</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>32,8</b>	<b>36,5</b>
% Ricavi USA Freddo	27,3%	29,2%	29,6%	24,1%	23,8%	23,7%
Modelli preesistenti	6	7	8	20	29,5	29,5
Modello BB	-	-	-	-	3,3	7
<b>Margine Lavaggio</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>77</b>	<b>98</b>	<b>109</b>
% Ricavi Lavaggio	30,7%	30,8%	31,0%	30,4%	30,3%	30,6%
<b>Italia</b>	<b>15</b>	<b>16,5</b>	<b>18</b>	<b>20,2</b>	<b>22,1</b>	<b>24,8</b>
% Ricavi Italia Lavaggio	30,6%	30,6%	30,0%	30,6%	30,7%	31,4%
Modelli preesistenti	15	16,5	18	20,2	20,2	20,2
Modello YY	-	-	-	-	1,9	4,6
<b>Europa</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>33,7</b>	<b>37,3</b>	<b>41,7</b>	<b>46,7</b>
% Ricavi Europa Lavaggio	30,3%	30,6%	31,2%	31,3%	31,6%	32,0%
Modelli preesistenti	27	30	33,7	37,3	38,3	38,5
Modello YY	-	-	-	-	3,4	8,2
<b>USA</b>	<b>5</b>	<b>5,5</b>	<b>6,3</b>	<b>19,5</b>	<b>34,2</b>	<b>37,5</b>
% Ricavi USA Lavaggio	33,3%	32,4%	33,2%	28,7%	28,7%	28,6%
Modelli preesistenti	5	5,5	6,3	19,5	31,5	31,5
Modello YY	-	-	-	-	2,7	6
<b>Margine complessivo</b>	<b>162</b>	<b>178</b>	<b>201</b>	<b>268</b>	<b>338</b>	<b>378</b>
% Ricavi totali	29,4%	29,4%	30,0%	29,5%	29,2%	29,4%
<b>Italia</b>	<b>53</b>	<b>56,5</b>	<b>63</b>	<b>71,2</b>	<b>79,2</b>	<b>89</b>
% Ricavi totali Italia	29,6%	29,1%	29,6%	30,3%	30,5%	30,8%
<b>Europa</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>112,7</b>	<b>126,3</b>	<b>141,8</b>	<b>159,2</b>
% Ricavi totali Europa	28,9%	29,2%	29,9%	30,2%	30,4%	30,6%
<b>USA</b>	<b>19</b>	<b>21,5</b>	<b>25,3</b>	<b>70,5</b>	<b>117</b>	<b>129,9</b>
% Ricavi totali USA	31,1%	31,2%	32,0%	27,4%	27,3%	27,2%

## 5.5. ANDAMENTO DEI KEY VALUE DRIVER

<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
Capital Employed	492	507	524	602	685	728
ROS	9,6%	10,1%	10,9%	12,0%	12,9%	13,2%
Turnover	1,1	1,2	1,3	1,5	1,7	1,8
ROCE	10,8%	12,0%	13,9%	18,1%	21,8%	23,4%

<i>Dati in mln di euro</i>	2001A	2002A	2003A	2004E	2005E	2006E
WACC	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
ROCE after taxes	6,0%	6,7%	7,8%	10,1%	12,2%	13,1%
Spread	-1,5%	-0,8%	0,3%	2,6%	4,7%	5,6%
EVA	-	-3,9	1,5	13,6	28,3	38,4

Nel periodo coperto dal presente piano, la creazione di valore di Beta sarà attribuibile ad una crescita sostanziale del ROCE che passerà dal 13,9% del 2003 al 23,4% del 2006; l'incremento del ROCE sarà imputabile per lo più alla crescita del Turnover che passerà dall'1,3 del 2003 all'1,8 del 2006, in quanto l'aumento dei ricavi non richiederà ingenti investimenti produttivi data la capacità produttiva in eccesso di cui godono i tre stabilimenti di Beta.

## 5.6. ANALISI DI SENSITIVITÀ

L'analisi di sensitività per Beta è condotta in base alla quota di mercato attesa nel triennio 2004-2006, nei casi di una variazione del +2% (scenario ottimistico) e -2% (scenario pessimistico) rispetto ai valori contemplati nel presente Piano Industriale.

<b>Scenario contemplato dal Piano Industriale</b>			
<i>Dati in mln di euro</i>	<b>2004E</b>	<b>2005E</b>	<b>2006E</b>
<b>Cottura</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	282	302	322
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>30,9%</b>	<b>31,8%</b>	<b>33,4%</b>
Ricavi Beta	87	96	107
<b>Europa</b>			
Mercato	703	752	802
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>21,5%</b>	<b>22,5%</b>	<b>23,4%</b>
Ricavi Beta	151	169	188
<b>USA</b>			
Mercato	1.220	1.305	1.392
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>8,7%</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,9%</b>
Ricavi Beta	106	172	193
<b>Ricavi totali Cottura</b>	<b>344</b>	<b>437</b>	<b>488</b>
<b>Freddo</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	353	377	402
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>23,2%</b>	<b>24,4%</b>	<b>25,6%</b>
Ricavi Beta	82	92	103
<b>Europa</b>			
Mercato	850	910	967
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>17,4%</b>	<b>18,2%</b>	<b>19,2%</b>
Ricavi Beta	148	166	186
<b>USA</b>			
Mercato	1.465	1.568	1.667
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>5,7%</b>	<b>8,8%</b>	<b>9,2%</b>
Ricavi Beta	83	138	154
<b>Ricavi totali Freddo</b>	<b>313</b>	<b>396</b>	<b>443</b>
<b>Lavaggio</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	267	285	304
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>24,7%</b>	<b>25,3%</b>	<b>26,0%</b>
Ricavi Beta	66	72	79
<b>Europa</b>			
Mercato	795	848	904
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>15,0%</b>	<b>15,6%</b>	<b>16,2%</b>
Ricavi Beta	119	132	146
<b>USA</b>			
Mercato	1.395	1.487	1.585
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>4,9%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,3%</b>
Ricavi Beta	68	119	131
<b>Ricavi totali Lavaggio</b>	<b>253</b>	<b>323</b>	<b>356</b>
<b>Ricavi totali</b>	<b>910</b>	<b>1.156</b>	<b>1.287</b>
<b>Ebit totale</b>	<b>109,2</b>	<b>149,3</b>	<b>170,3</b>

<b>Scenario ottimistico</b>			
<i>Dati in mln di euro</i>	<b>2004E</b>	<b>2005E</b>	<b>2006E</b>
<b>Cottura</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	282	302	322
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>32,9%</b>	<b>33,8%</b>	<b>35,4%</b>
Ricavi Beta	93	102	114
<b>Europa</b>			
Mercato	703	752	802
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>23,5%</b>	<b>24,5%</b>	<b>25,4%</b>
Ricavi Beta	165	184	204
<b>USA</b>			
Mercato	1.220	1.305	1.392
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>10,7%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,9%</b>
Ricavi Beta	130	198	221
<b>Ricavi totali Cottura</b>	<b>388</b>	<b>484</b>	<b>539</b>
<b>Freddo</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	353	377	402
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>25,2%</b>	<b>26,4%</b>	<b>27,6%</b>
Ricavi Beta	89	100	111
<b>Europa</b>			
Mercato	850	910	967
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>19,4%</b>	<b>20,2%</b>	<b>21,2%</b>
Ricavi Beta	165	184	206
<b>USA</b>			
Mercato	1.465	1.568	1.667
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>7,7%</b>	<b>10,8%</b>	<b>11,2%</b>
Ricavi Beta	112	169	187
<b>Ricavi totali Freddo</b>	<b>366</b>	<b>453</b>	<b>504</b>
<b>Lavaggio</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	267	285	304
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>26,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>28,0%</b>
Ricavi Beta	71	78	85
<b>Europa</b>			
Mercato	795	848	904
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,6%</b>	<b>18,2%</b>
Ricavi Beta	135	149	164
<b>USA</b>			
Mercato	1.395	1.487	1.585
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>6,9%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,3%</b>
Ricavi Beta	96	149	163
<b>Ricavi totali Lavaggio</b>	<b>302</b>	<b>376</b>	<b>412</b>
<b>Ricavi totali</b>	<b>1.057</b>	<b>1.313</b>	<b>1.455</b>
<b>Ebit totale</b>	<b>150,8</b>	<b>194,0</b>	<b>218,2</b>

<b>Scenario pessimistico</b>			
<i>Dati in mln di euro</i>	<b>2004E</b>	<b>2005E</b>	<b>2006E</b>
<b>Cottura</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	282	302	322
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>28,9%</b>	<b>29,8%</b>	<b>31,4%</b>
Ricavi Beta	81	90	101
<b>Europa</b>			
Mercato	703	752	802
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>19,5%</b>	<b>20,5%</b>	<b>21,4%</b>
Ricavi Beta	137	154	172
<b>USA</b>			
Mercato	1.220	1.305	1.392
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>6,7%</b>	<b>11,2%</b>	<b>11,9%</b>
Ricavi Beta	82	146	165
<b>Ricavi totali Cottura</b>	<b>300</b>	<b>390</b>	<b>438</b>
<b>Freddo</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	353	377	402
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>21,2%</b>	<b>22,4%</b>	<b>23,6%</b>
Ricavi Beta	75	84	95
<b>Europa</b>			
Mercato	850	910	967
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>15,4%</b>	<b>16,2%</b>	<b>17,2%</b>
Ricavi Beta	131	148	167
<b>USA</b>			
Mercato	1.465	1.568	1.667
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>3,7%</b>	<b>6,8%</b>	<b>7,2%</b>
Ricavi Beta	54	107	121
<b>Ricavi totali Freddo</b>	<b>260</b>	<b>339</b>	<b>383</b>
<b>Lavaggio</b>			
<b>Italia</b>			
Mercato	267	285	304
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>22,7%</b>	<b>23,3%</b>	<b>24,0%</b>
Ricavi Beta	61	66	73
<b>Europa</b>			
Mercato	795	848	904
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>13,0%</b>	<b>13,6%</b>	<b>14,2%</b>
Ricavi Beta	103	115	128
<b>USA</b>			
Mercato	1.395	1.487	1.585
<b>Mkt Share Beta</b>	<b>2,9%</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,3%</b>
Ricavi Beta	40	89	99
<b>Ricavi totali Lavaggio</b>	<b>204</b>	<b>270</b>	<b>300</b>
<b>Ricavi totali</b>	<b>763</b>	<b>999</b>	<b>1.121</b>
<b>Ebit totale</b>	<b>67,5</b>	<b>104,4</b>	<b>122,9</b>

La rappresentazione di sintesi dell'impatto sui ricavi e sull'ebit nei tre diversi scenari è riportata nella tabella seguente:

Andamento Ricavi e Ebit nei tre scenari									
Dati in mln di euro	Scenario contemplato dal Piano Industriale			Scenario ottimistico			Scenario pessimistico		
	2004E	2005E	2006E	2004E	2005E	2006E	2004E	2005E	2006E
Ricavi Cottura	344	437	488	388	484	539	300	390	438
Ricavi Freddo	313	396	443	366	453	504	260	339	383
Ricavi Lavaggio	253	323	356	302	376	412	204	270	300
<b>Ricavi totali</b>	<b>910</b>	<b>1.156</b>	<b>1.287</b>	<b>1.057</b>	<b>1.313</b>	<b>1.455</b>	<b>763</b>	<b>999</b>	<b>1.121</b>
<b>Ebit totale</b>	<b>109,2</b>	<b>149,3</b>	<b>170,3</b>	<b>150,8</b>	<b>194,0</b>	<b>218,2</b>	<b>67,5</b>	<b>104,4</b>	<b>122,9</b>
<b>% Ricavi totali</b>	<b>12,0%</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,2%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,8%</b>	<b>15,0%</b>	<b>8,8%</b>	<b>10,5%</b>	<b>11,0%</b>

*Il presente documento non è stato predisposto per illustrare la validità o meno di una determinata strategia o situazione aziendale e non è da considerarsi esaustivo, ma ha solo scopi informativi. I dati e le informazioni in esso contenuti sono frutto di pura invenzione; pertanto, eventuali riferimenti a casi reali sono puramente casuali. Borsa Italiana non deve essere ritenuta responsabile per eventuali danni, derivanti anche da imprecisioni e/o errori, che possano derivare all'utente e/o a terzi dall'uso dei dati e delle informazioni contenuti nel presente documento.*



I marchi Borsa Italiana, MIB30, MIBTEL, MIDEX, Nuovo Mercato, TechSTAR, Expandi, NUMTEL, IDEM, STAR, MCW - Mercato dei Covered Warrant, EuroMOT, MOT, MTF, MIBSTAR, NUMTES, NUMEX, ITEX, Bit Club, Academy, Borsam@t e MiniFIB sono di proprietà di Borsa Italiana S.p.A. I suddetti marchi, nonché gli ulteriori marchi di proprietà del Gruppo Borsa Italiana, non possono essere utilizzati senza il preventivo consenso scritto della società del Gruppo Borsa Italiana proprietaria del marchio.

