

Corso di laurea magistrale in Economia, Finanza e Impresa  
Corso di laurea magistrale in Gestione strategica e Marketing  
digitale

# *Crisi e ristrutturazione di impresa*

## *La diagnosi della crisi - esemplificazioni*

Prof. Anna Lucia Muserra

Anno Accademico 2025/2026

# **REPORTING ECONOMICO FINANZIARIO**

**GTS SPA – AGOSTO 2024**

## Alcuni esempi: Situazione consuntiva al 31.08.2024

Vi sono segnali di crisi?

GTSP&L					
€/000	2024	2023	Delta	%	
Door-to-door revenues	65.980	63.557	↑	2.423	4%
Terminal to Terminal Transport	19.391	18.697	↑	694	4%
Maritime & air freight revenues	12.325	6.579	↑	5.746	87%
Rail traction	-	-	-	-	0%
Other Revenues	867	1.076	↓	(209)	(19%)
<b>Totale Revenues</b>	<b>98.563</b>	<b>89.909</b>	<b>↑</b>	<b>8.653</b>	<b>10%</b>
Road transport costs	(23.872)	(22.623)	↓	(1.249)	6%
Sea costs	(7.998)	(6.902)	↓	(1.096)	16%
Rail transport costs	(43.102)	(40.955)	↓	(2.148)	5%
Handling costs	(6.274)	(6.756)	↑	482	(7%)
Global forwarding costs	(10.259)	(5.345)	↓	(4.915)	92%
Maintenance and renting costs	(3.987)	(3.038)	↓	(948)	31%
Leasing Costs	(2.015)	(2.566)	↑	552	(21%)
Personnel costs	(2.765)	(2.299)	↓	(466)	20%
G&A costs	(2.217)	(2.309)	↑	92	(4%)
Total Grants	5.582	5.354	↑	228	4%
<b>Total Operating Costs</b>	<b>(96.907)</b>	<b>(87.440)</b>	<b>↓</b>	<b>(9.466)</b>	<b>11%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.656</b>	<b>2.469</b>	<b>↓</b>	<b>(813)</b>	<b>(33%)</b>
D&a	(1.317)	(2.097)	↑	780	(37%)
Provision for Maintenance	-	-	-	-	-
<b>Total D&amp;A</b>	<b>(1.317)</b>	<b>(2.097)</b>	<b>↑</b>	<b>780</b>	<b>(37%)</b>
<b>Ebit</b>	<b>339</b>	<b>372</b>	<b>(33)</b>	<b>(9%)</b>	
Financial expences	(222)	(154)	↓	(68)	44%
		-	-	-	0%
<b>Profit Before Taxes</b>	<b>117</b>	<b>218</b>	<b>↓</b>	<b>(101)</b>	<b>(46%)</b>

## Alcuni esempi : situazione consuntiva al 31.08.2024

L'azienda sta percependo segnali di crisi che provengono dal mercato, e sono legati alla contrazione dei volumi di movimentazione merci sul territorio nazionale ed europeo.

Non vi sono criticità nei rapporti con i clienti con i quali i rapporti si mantengono saldi e soddisfacenti. I clienti però stanno riducendo i volumi, il fatturato in valore assoluto non diminuisce ma cambia la sua composizione spostandosi verso clienti che offrono minore marginalità.

Soprattutto sono aumentati una serie di costi variabili primo fra tutti il costo dell'utilizzo delle tracce ferroviarie (fornitore RFI) per effetto degli investimenti PNRR che hanno comportato l'apertura dei cantieri che rimarranno aperti sino a dicembre 2026. Le tratte, per evitare i cantieri sono state deviate e, di conseguenza, allungate. Il costo per l'azienda di trasporti è aumentato per la maggiore percorrenza (RFI addebita l'allungamento del percorso) ed anche per i costi della logistica per i trasportatori ( pernottamenti, carburante e così via). Si tratta però di un costo non ribaltabile sul cliente, già gravato dal calo dei consumi; il fornitore opera in condizione monopolistica.

La marginalità come risulta evidente dall'esempio mostrato viene assorbita dagli aggravii di costo passando da 27,4% al 16,8%

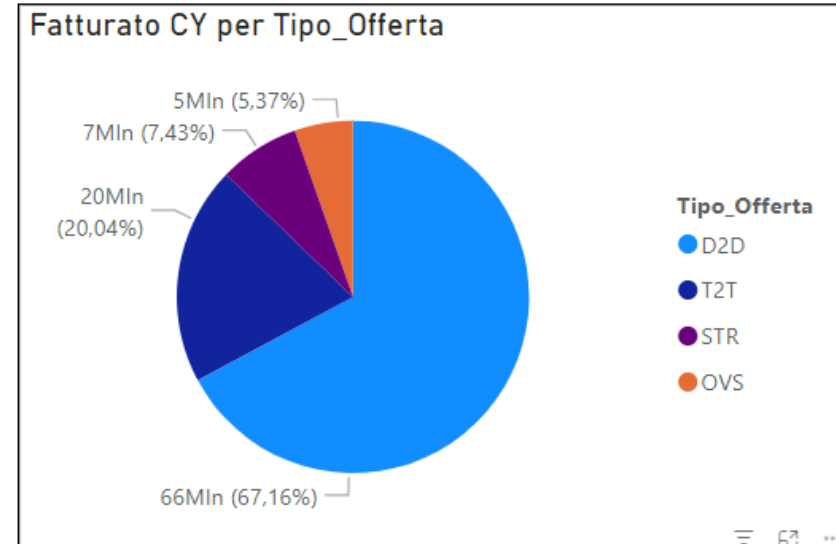
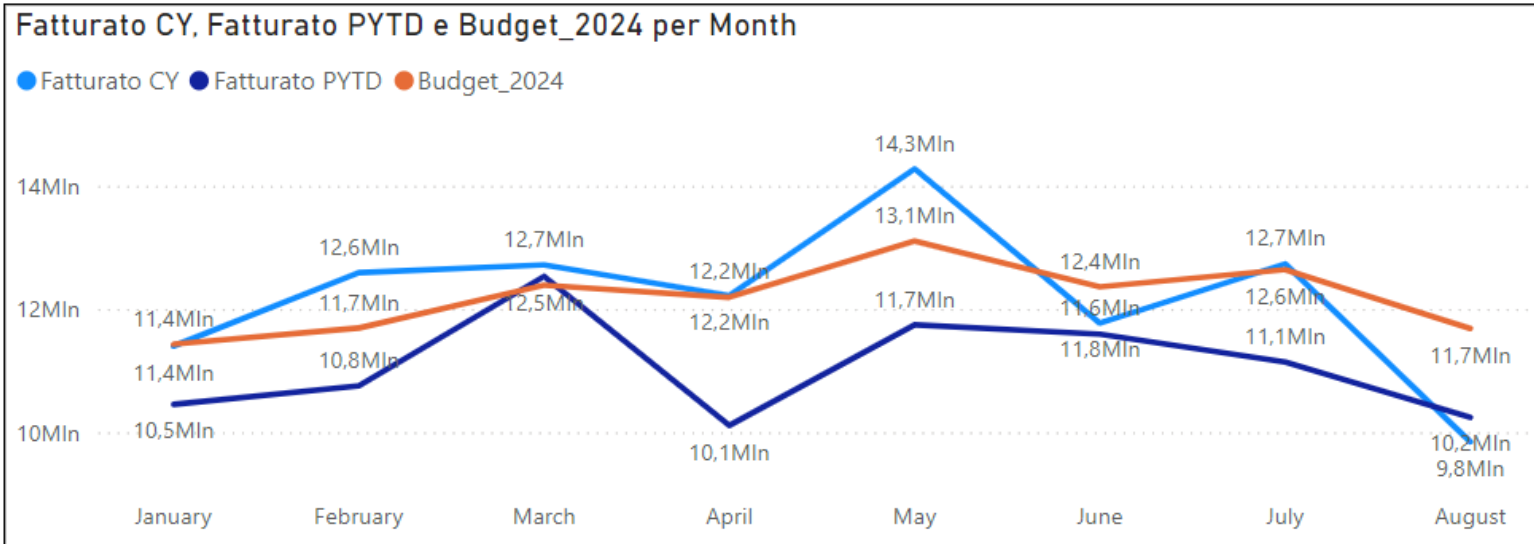
L'azienda, ovviamente, è già al lavoro sulla soluzione del problema: investimenti attraverso le partecipate in direzione di uno svincolo dalle condizioni di fornitura che non può governare, acquisto di locomotive interoperabili per superare i confini nazionali.

## KPI

<b><i>Nr Treni</i></b>	<b>31/08/2024</b>	<b>31/08/2023</b>	<b>Variazione</b>	<b>%</b>
Treni Internazionali	1.147	1.245	-98	-7,9%
Treni Nazionali	2.091	1.929	162	8,4%
<b>Totale nr Treni</b>	<b>3.238</b>	<b>3.174</b>	<b>64</b>	<b>2,0%</b>

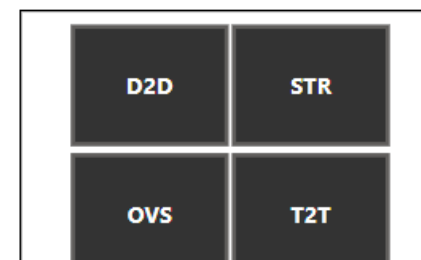
<b><i>Percentuale Riempimento</i></b>	<b>31/08/2024</b>	<b>31/08/2023</b>	<b>%</b>
Treni Internazionali	85,3%	81,8%	3,4%
Treni Nazionali	81,5%	81,9%	-0,4%

<b><i>Nr Ordini</i></b>	<b>31/08/2024</b>	<b>31/08/2023</b>	<b>Variazione</b>	<b>%</b>
D2D	38.660	36.872	1.788	4,8%
T2T	36.307	36.244	63	0,2%
Agenzia-OVS	6.781	4.691	2.090	45%
	<b>81.748</b>	<b>77.807</b>	<b>3.941</b>	<b>5%</b>



Month	Fatturato CY	Fatturato PYTD	Fatturato PY	Budget_2024	Delta PYTD	Delta BDG
January	11.399.119	10.452.498	10.452.498	11.430.178	9,06%	-0,3%
February	12.590.683	10.753.829	10.753.829	11.691.649	17,08%	7,7%
March	12.715.176	12.530.870	12.530.870	12.386.530	1,47%	2,7%
April	12.220.768	10.109.696	10.109.696	12.190.751	20,88%	0,2%
May	14.273.645	11.743.491	11.743.491	13.106.445	21,55%	8,9%
June	11.773.664	11.591.011	11.591.011	12.359.817	1,58%	-4,7%
July	12.732.778	11.140.329	11.140.329	12.639.812	14,29%	0,7%
August	9.846.167	10.241.756	10.241.756	11.683.422	-3,86%	-15,7%
<b>Totale</b>	<b>97.552.000</b>	<b>88.563.481</b>	<b>88.563.481</b>	<b>97.488.603</b>	<b>10,15%</b>	<b>0,1%</b>

**21/10/2024**  
Data\_Max



- Month
- Seleziona tutto
  - January
  - February
  - March
  - April
  - May
  - June
  - July
  - August

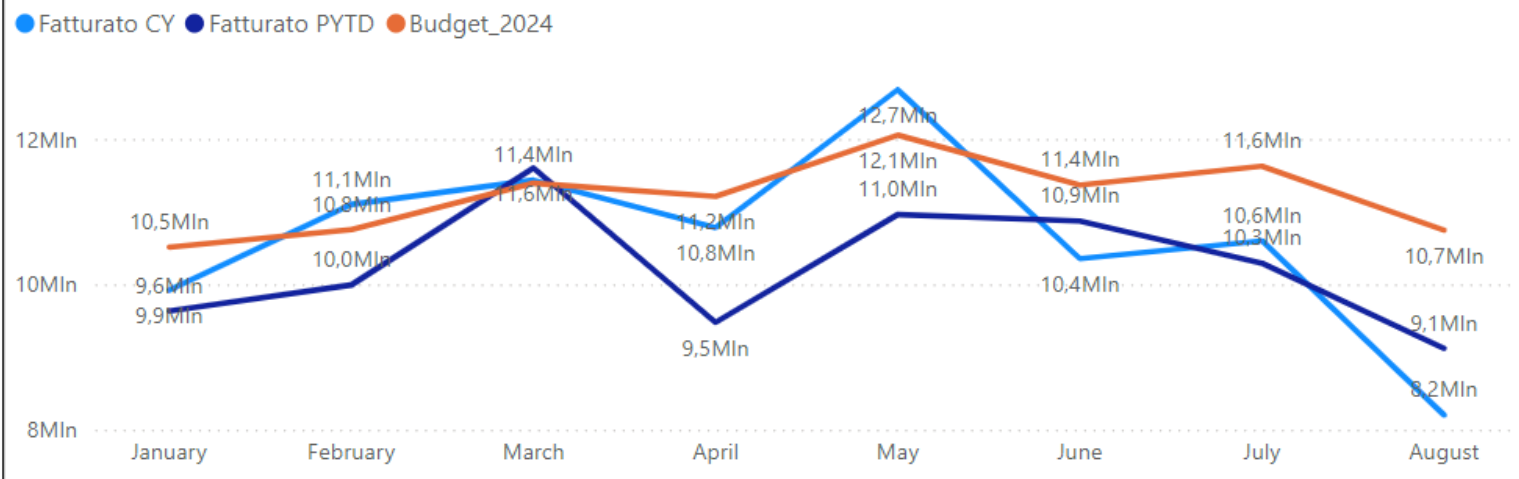
# Andamento Fatturato Intermodale



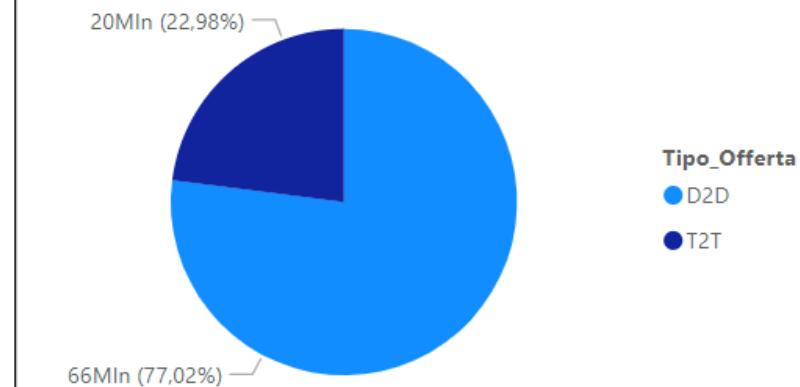
## Fatturato

Home

Fatturato CY, Fatturato PYTD e Budget\_2024 per Month



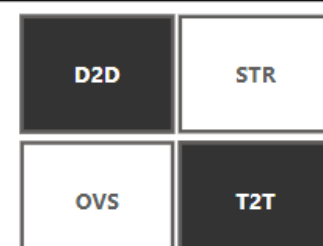
Fatturato CY per Tipo\_Offerta



Month	Fatturato CY	Fatturato PYTD	Fatturato PY	Budget_2024	Delta PYTD	Delta BDG
January	9.919.185	9.634.125	9.634.125	10.511.371	2,96%	-5,6%
February	11.100.509	9.990.858	9.990.858	10.751.823	11,11%	3,2%
March	11.432.780	11.602.772	11.602.772	11.390.848	-1,47%	0,4%
April	10.782.099	9.476.230	9.476.230	11.210.806	13,78%	-3,8%
May	12.677.813	10.960.089	10.960.089	12.052.892	15,67%	5,2%
June	10.355.189	10.869.952	10.869.952	11.366.282	-4,74%	-8,9%
July	10.598.003	10.290.202	10.290.202	11.623.769	2,99%	-8,8%
August	8.203.065	9.118.966	9.118.966	10.744.258	-10,04%	-23,7%
<b>Totale</b>	<b>85.068.643</b>	<b>81.943.193</b>	<b>81.943.193</b>	<b>89.652.049</b>	<b>3,81%</b>	<b>-5,1%</b>

21/10/2024

Data\_Max



- Month
- Seleziona tutto
  - January
  - February
  - March
  - April
  - May
  - June
  - July
  - August

# Andamento Fatturato Intermodale – D2D

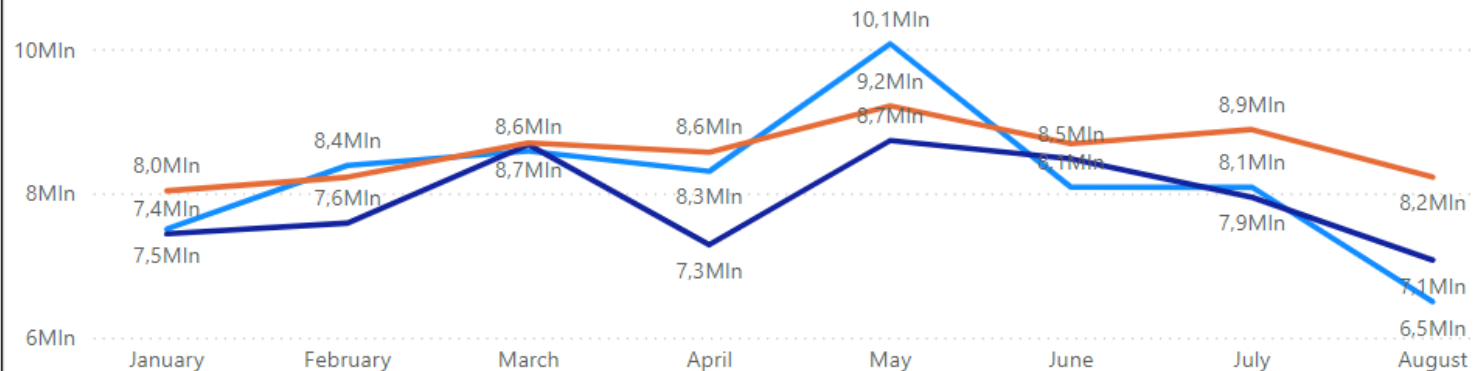


## Fatturato

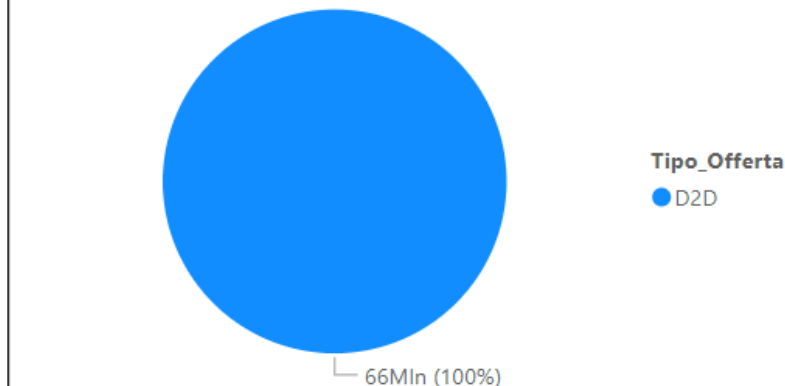
Home

Fatturato CY, Fatturato PYTD e Budget\_2024 per Month

● Fatturato CY ● Fatturato PYTD ● Budget\_2024



Fatturato CY per Tipo\_Offerta



Month	Fatturato CY	Fatturato PYTD	Fatturato PY	Budget_2024	Delta PYTD	Delta BDG
January	7.505.852	7.438.147	7.438.147	8.033.171	0,91%	-6,6%
February	8.385.623	7.588.400	7.588.400	8.223.151	10,51%	2,0%
March	8.586.798	8.674.826	8.674.826	8.700.209	-1,01%	-1,3%
April	8.306.354	7.287.450	7.287.450	8.569.715	13,98%	-3,1%
May	10.069.293	8.730.577	8.730.577	9.208.029	15,33%	9,4%
June	8.085.426	8.479.175	8.479.175	8.688.659	-4,64%	-6,9%
July	8.083.638	7.944.289	7.944.289	8.883.967	1,75%	-9,0%
August	6.495.828	7.072.829	7.072.829	8.222.563	-8,16%	-21,0%
<b>Totale</b>	<b>65.518.812</b>	<b>63.215.693</b>	<b>63.215.693</b>	<b>68.529.464</b>	<b>3,64%</b>	<b>-4,4%</b>

21/10/2024

Data\_Max

D2D

STR

OVS

T2T

Month

Seleziona tutto

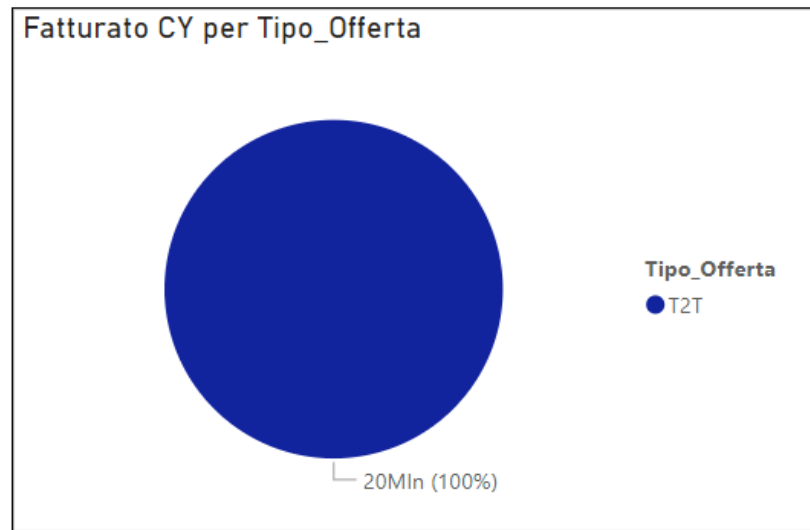
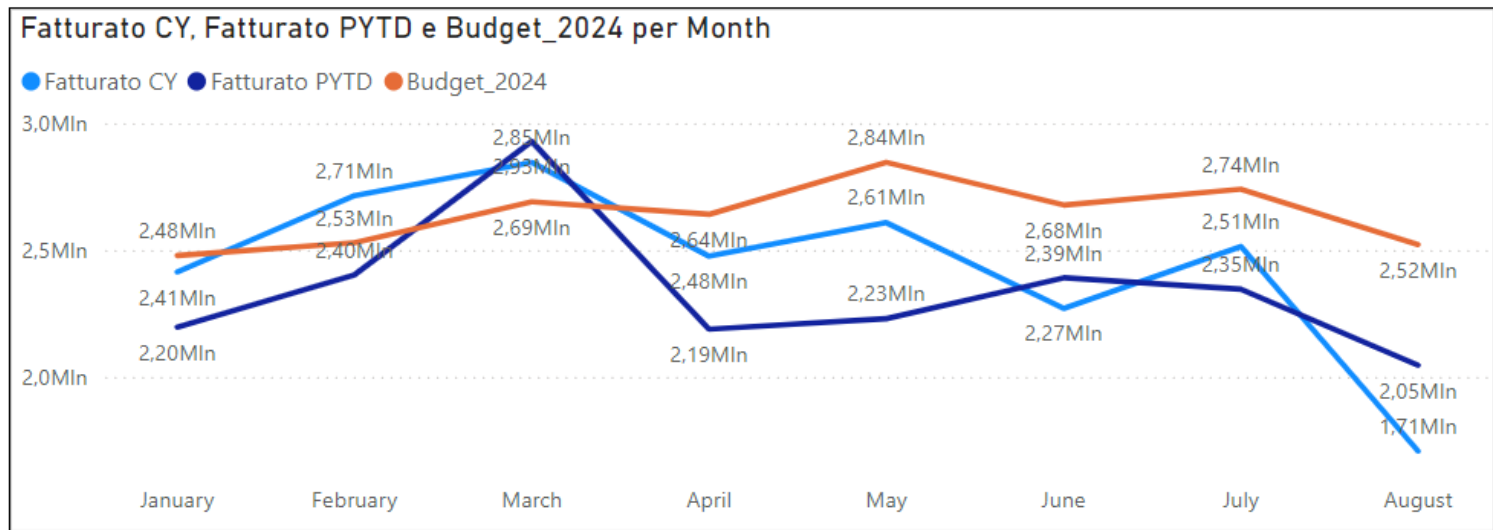
- January
- February
- March
- April
- May
- June
- July
- August

# Andamento Fatturato Intermodale – T2T



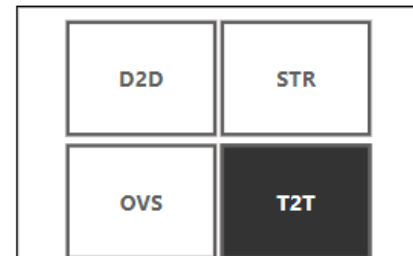
## Fatturato

Home



Month	Fatturato CY	Fatturato PYTD	Fatturato PY	Budget_2024	Delta PYTD	Delta BDG
January	2.413.334	2.195.977	2.195.977	2.478.200	9,90%	-2,6%
February	2.714.886	2.402.458	2.402.458	2.528.673	13,00%	7,4%
March	2.845.982	2.927.946	2.927.946	2.690.639	-2,80%	5,8%
April	2.475.746	2.188.780	2.188.780	2.641.090	13,11%	-6,3%
May	2.608.520	2.229.511	2.229.511	2.844.864	17,00%	-8,3%
June	2.269.763	2.390.777	2.390.777	2.677.623	-5,06%	-15,2%
July	2.514.365	2.345.913	2.345.913	2.739.802	7,18%	-8,2%
August	1.707.237	2.046.137	2.046.137	2.521.695	-16,56%	-32,3%
<b>Totale</b>	<b>19.549.832</b>	<b>18.727.500</b>	<b>18.727.500</b>	<b>21.122.585</b>	<b>4,39%</b>	<b>-7,4%</b>

21/10/2024  
Data\_Max



Month

Seleziona tutto

- January
- February
- March
- April
- May
- June
- July
- August

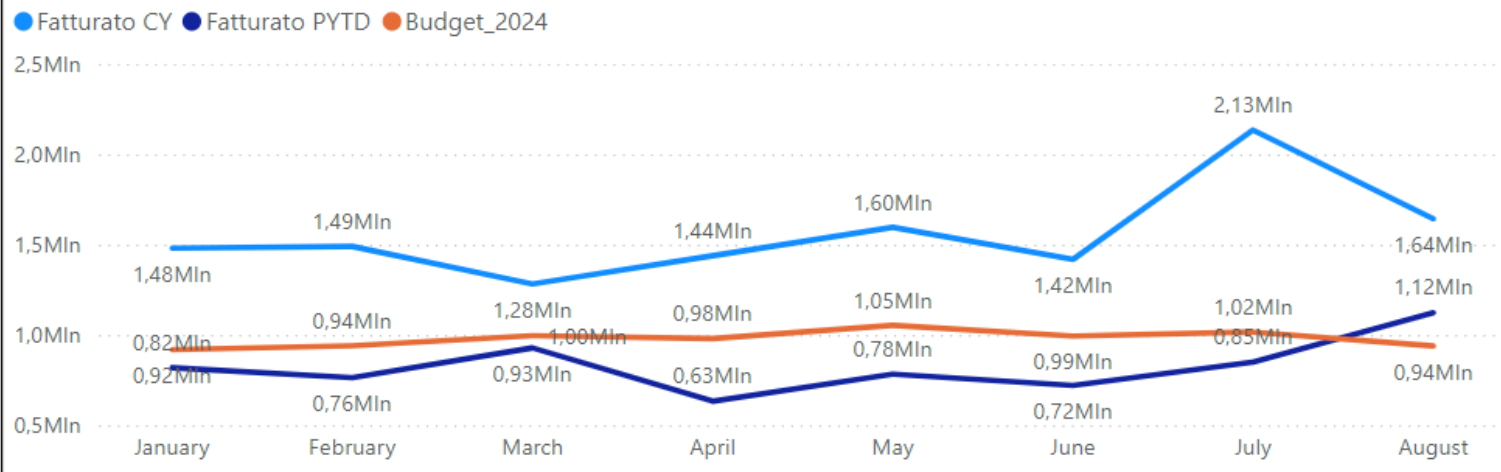
# Andamento Fatturato Agenzia-OVS



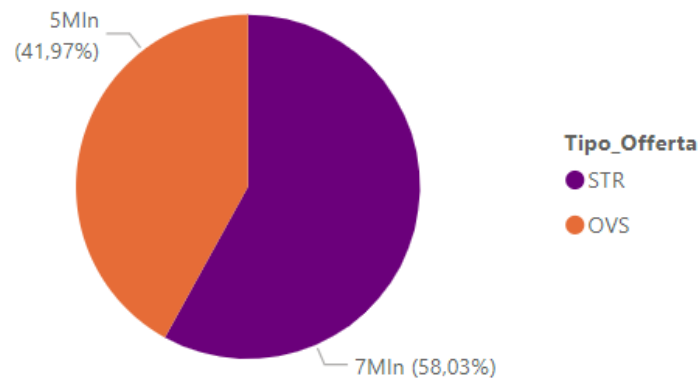
## Fatturato

Home

Fatturato CY, Fatturato PYTD e Budget\_2024 per Month



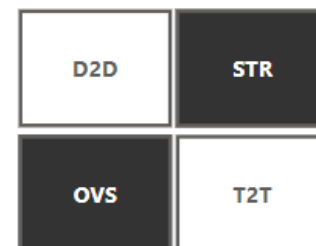
Fatturato CY per Tipo\_Offerta



Month	Fatturato CY	Fatturato PYTD	Fatturato PY	Budget_2024	Delta PYTD	Delta BDG
January	1.479.934	818.374	818.374	918.807	80,84%	61,1%
February	1.490.174	762.971	762.971	939.825	95,31%	58,6%
March	1.282.396	928.098	928.098	995.683	38,17%	28,8%
April	1.438.668	633.466	633.466	979.945	127,11%	46,8%
May	1.595.832	783.403	783.403	1.053.552	103,71%	51,5%
June	1.418.476	721.059	721.059	993.535	96,72%	42,8%
July	2.134.776	850.127	850.127	1.016.043	151,11%	110,1%
August	1.643.102	1.122.790	1.122.790	939.164	46,34%	75,0%
<b>Totale</b>	<b>12.483.357</b>	<b>6.620.288</b>	<b>6.620.288</b>	<b>7.836.554</b>	<b>88,56%</b>	<b>59,3%</b>

21/10/2024

Data\_Max



Month

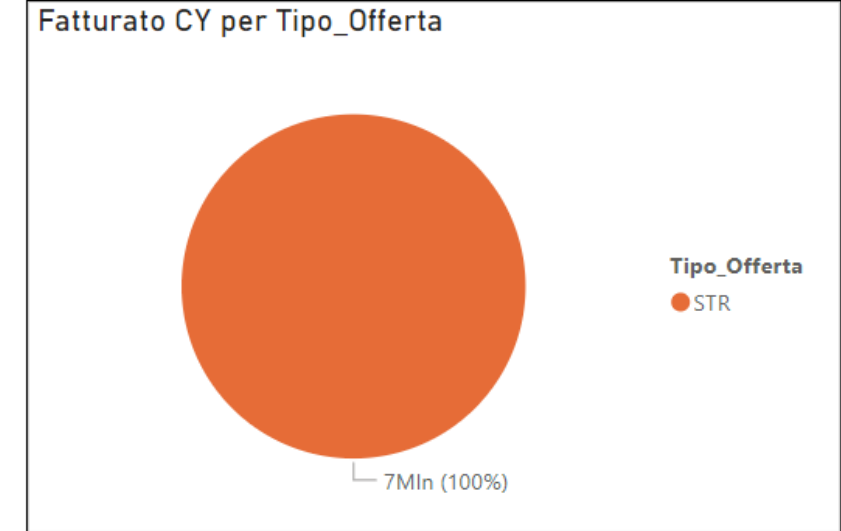
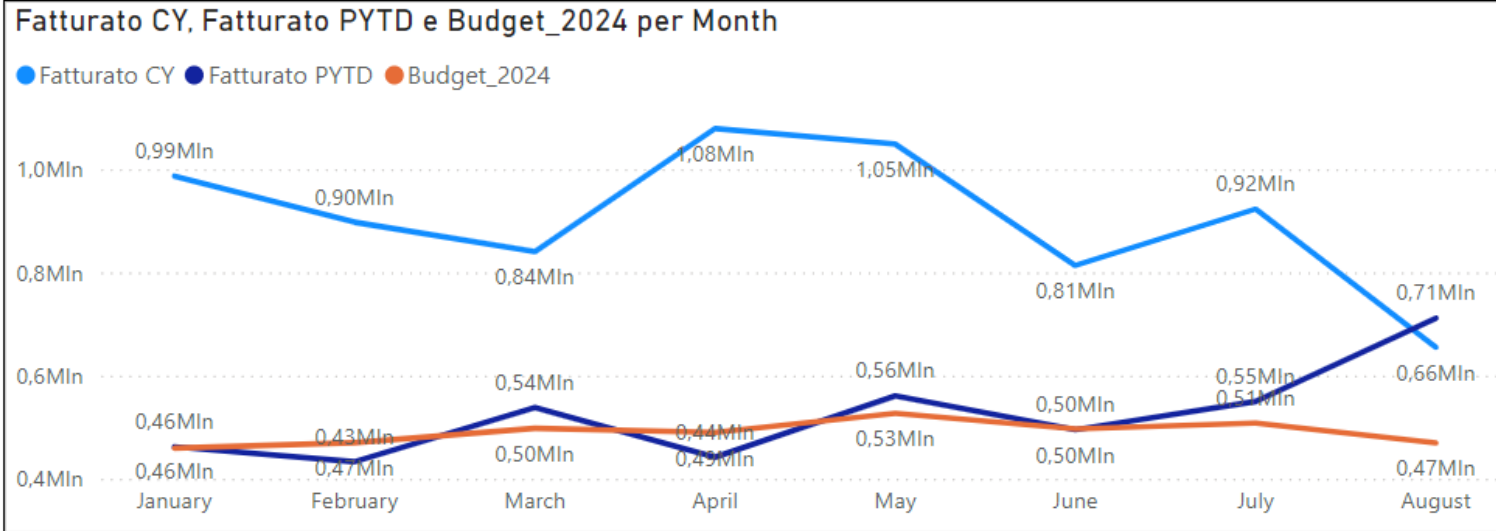
- Seleziona tutto
- January
- February
- March
- April
- May
- June
- July
- August

# Andamento Fatturato Agenzia



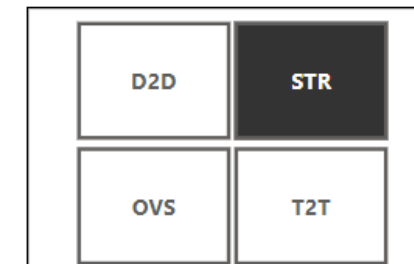
## Fatturato

Home



Month	Fatturato CY	Fatturato PYTD	Fatturato PY	Budget_2024	Delta PYTD	Delta BDG
January	986.815	462.131	462.131	459.403	113,54%	114,8%
February	897.331	433.144	433.144	469.913	107,17%	91,0%
March	840.460	538.266	538.266	497.841	56,14%	68,8%
April	1.078.877	441.685	441.685	489.973	144,26%	120,2%
May	1.048.980	560.870	560.870	526.776	87,03%	99,1%
June	813.549	495.177	495.177	496.768	64,29%	63,8%
July	922.832	549.780	549.780	508.021	67,85%	81,7%
August	655.039	711.404	711.404	469.582	-7,92%	39,5%
<b>Totale</b>	<b>7.243.882</b>	<b>4.192.456</b>	<b>4.192.456</b>	<b>3.918.277</b>	<b>72,78%</b>	<b>84,9%</b>

21/10/2024  
Data\_Max



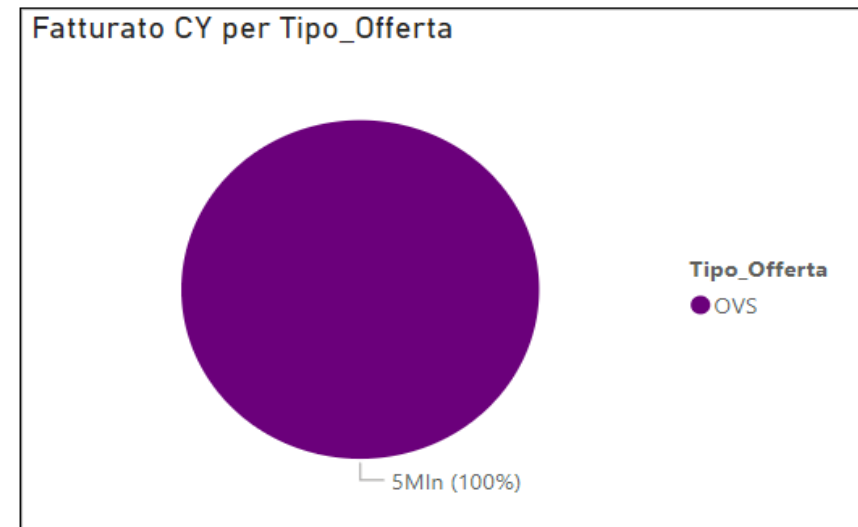
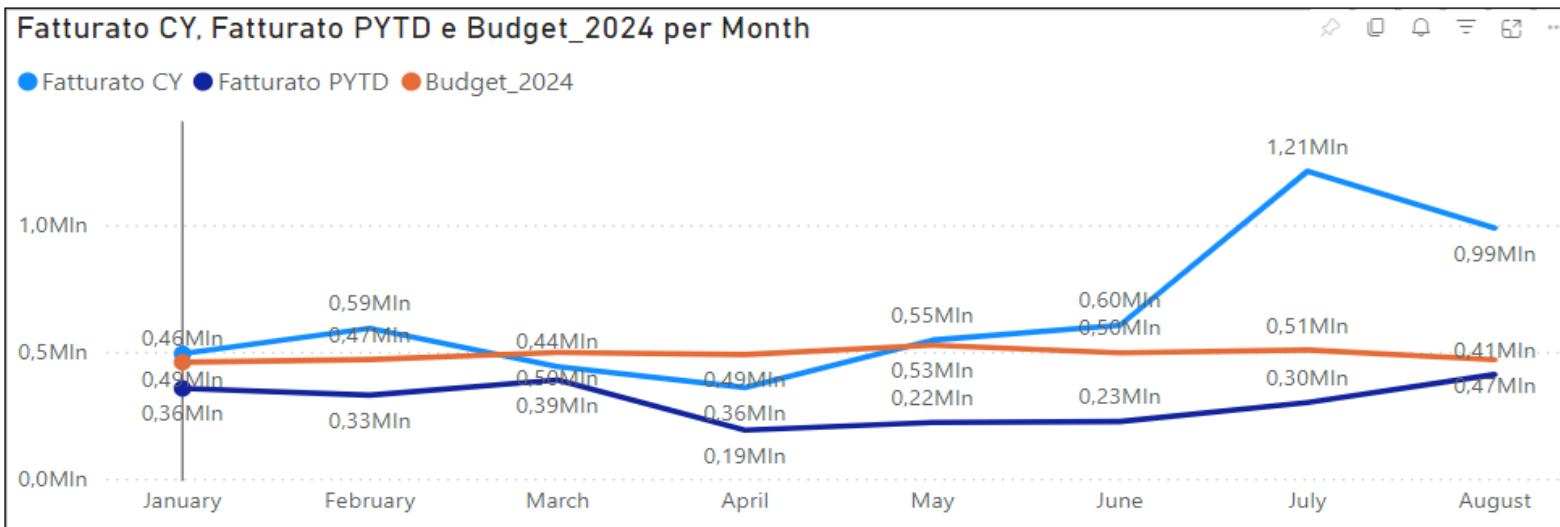
- Month
- Seleziona tutto
  - January
  - February
  - March
  - April
  - May
  - June
  - July
  - August

# Andamento Fatturato OVS



## Fatturato

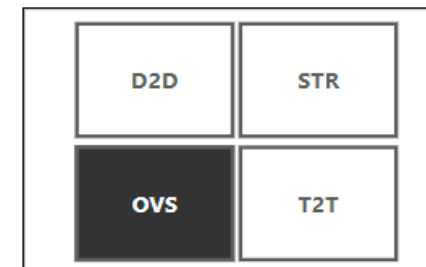
Home



Month	Fatturato CY	Fatturato PYTD	Fatturato PY	Budget_2024	Delta PYTD	Delta BDG
January	493.119	356.243	356.243	459.403	38,42%	7,3%
February	592.843	329.827	329.827	469.913	79,74%	26,2%
March	441.936	389.832	389.832	497.841	13,37%	-11,2%
April	359.791	191.781	191.781	489.973	87,61%	-26,6%
May	546.852	222.533	222.533	526.776	145,74%	3,8%
June	604.927	225.882	225.882	496.768	167,81%	21,8%
July	1.211.943	300.348	300.348	508.021	303,51%	138,6%
August	988.063	411.387	411.387	469.582	140,18%	110,4%
<b>Totale</b>	<b>5.239.475</b>	<b>2.427.832</b>	<b>2.427.832</b>	<b>3.918.277</b>	<b>115,81%</b>	<b>33,7%</b>

21/10/2024

Data\_Max



- Month
- Seleziona tutto
  - January
  - February
  - March
  - April
  - May
  - June
  - July
  - August
  - September

# Principali Investimenti 2024

Principali Investimenti 2024	Nr	K €
Sale Montate	225	1.061
Carri Ferroviari	54	6.318
Semirimorchi	39	300
Partecipazione GTS Next		610
Partecipazione ECN		49
<b>Totale Investimenti</b>		<b>8.289</b>

I principali investimenti effettuati nei primi 8 mesi del 2024 fanno riferimento a 54 carri ferroviari, 225 sale montate, 39 semirimorchi, all'acquisto della partecipazione residua nel capitale sociale della GTS Next (28,9%), alla sottoscrizione e versamento del capitale sociale nella società ECN (Joint Venture con CMA).

## PFN 31/08/24

PFN	K €
Saldi Attivi C/C	15.514
Debiti vs banche	- 8.568
Debiti vs Società di Leasing	- 13.399
<b>Totale PFN</b>	<b>- 6.453</b>

Nel mese di febbraio 2024 è stato acceso un nuovo finanziamento con la BPPB, per 5 mln di euro, per finanziare l'acquisto dei carri ferroviari.

# **REPORTING ECONOMICO FINANZIARIO**

## **PES SPA**

Dati consuntivi al 30.06.2024

KPI business unit

III forecast 2024

Il business dell'azienda riguarda la produzione la gestione e la manutenzione di impianti fotovoltaici oltre che la vendita di energia

Si tratta di un business che ha avuto un andamento esponenziale nel triennio 2020 -2022 a seguito del regime di agevolazioni fiscali che incentivava la vendita di impianti nel mercato retail, fondamentalmente isuperbonus 110% e lo sconto in fattura

Il fatturato nel triennio in esame è passato da 20 milioni a 215 milioni di euro

Il reddito netto è passato da 1,6 milioni a 43 milioni

a) **Dati economici e finanziari 2022 Vs 2021**

<b>Dati economici (M€)</b>	<b>2022</b>	<i>Var%</i>	<b>2021</b>
RICAVI	214,8	+ 59%	135,0
EBITDA	78,6	+ 70%	46,1
RISULTATO OPERATIVO	66,9	+ 88%	35,6
RISULTATO NETTO	43,2	+ 56%	27,7
<b>Dati finanziari (M€)</b>	<b>2022</b>		<b>2021</b>
Capitale investito netto	145,8		100,2
P.F.N.	32,5		31,6
Patrimonio netto	113,3		68,6

a) **Dati economici e finanziari 2023 Vs 2022**

<b>Dati economici (M€)</b>	<b>2023</b>	<i>Var%</i>	<b>2022</b>
RICAVI	94,2	-56%	214,8
EBITDA	13,9	-82%	78,6
RISULTATO OPERATIVO	3,6	-95%	66,9
RISULTATO NETTO	-8,8		43,2
<b>Dati finanziari (M€)</b>	<b>2023</b>		<b>2022</b>
Capitale investito netto	107,7		145,8
P.F.N.	4,0		32,5
Patrimonio netto	103,7		113,3

## Alcuni esempi : situazione al 30.06.2024

I dati consuntivi del primo semestre 2024 danno atto che la Società ha chiuso con un risultato netto positivo di circa 10 milioni di euro, rispetto al risultato negativo di circa 6 milioni di euro dell'analogo periodo del 2023.

Complessivamente, i ricavi della Società ammontano a circa 65 milioni di euro, in aumento rispetto all'analogo periodo del 2023 (61 milioni di euro) e rispetto a quanto previsto a *budget* (63 milioni di euro).

P&L (M€)	Actual YTD Giugno 2023	Actual YTD Giugno 2024	Budget YTD Giugno 2024
Ricavi	61	65	63
Costi Industriali	-34	-28	-29
Costi commerciali	-9	-1	-1
<b>CONTRIBUTION MARGIN</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>33</b>
Costi Fissi	-5	-6	-6
Costo del lavoro	-3	-4	-4
Accant. Fondo Sval. Crediti	0	0	-1
Altri Proventi (Oneri) Oper.	0	0	0
<b>EBITDA</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>22</b>
Ammort. e Sval. Tecnici	-6	-5	-6
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>16</b>
Proventi ed Oneri finanziari	-12	-7	-2
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>-7</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Imposte sul reddito	1	-4	-4
<b>RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO</b>	<b>-6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Il margine EBITDA del primo semestre 2024, pari a circa il 38% del valore della produzione, risulta in aumento nel confronto con l'EBITDA dello stesso periodo 2023.

Va quindi indagato l'andamento dei margini di contribuzione a livello di business unit:

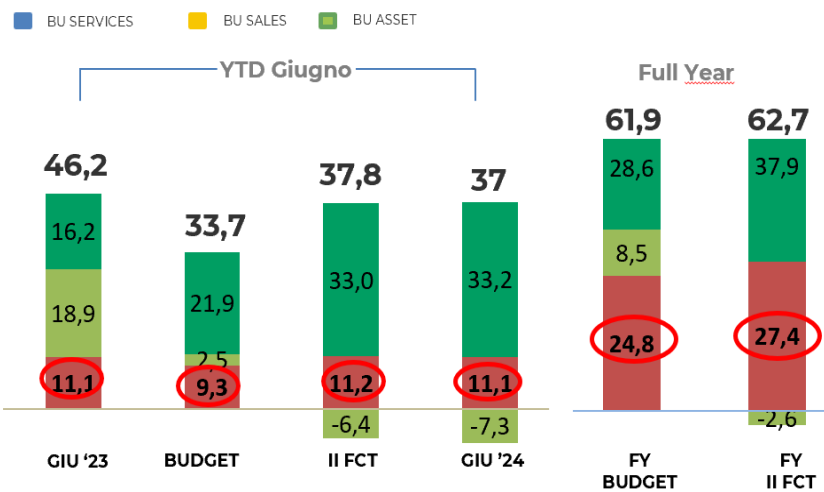
BU ASSET

BU SERVICE

BU SALE

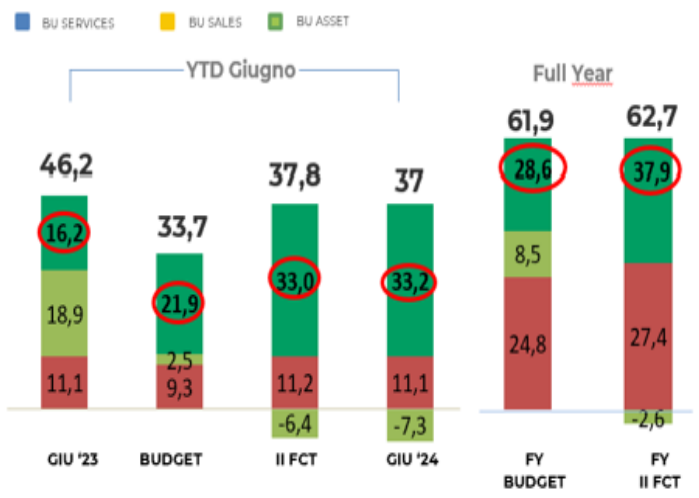
## BU ASSET

Contribuzione al risultato GROSS MARGIN – M€



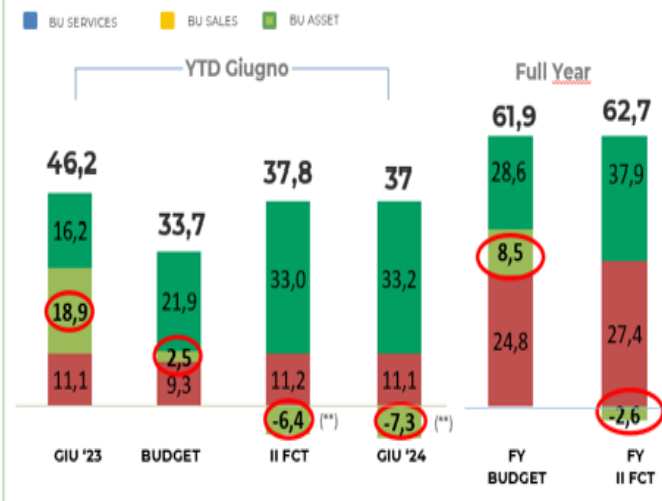
## BU SERVICES

Contribuzione al risultato GROSS MARGIN – M€



## BU SALES

Contribuzione al risultato GROSS MARGIN – M€



I clienti **B2B** hanno contribuito al margine di contribuzione per 35 milioni di euro;

I margini ed i volumi di attività per i clienti **B2C** si riducono in conseguenza della cessazione delle agevolazioni fiscali a supporto delle installazioni di impianti energetici.

L' EBITDA del primo semestre 2024 è in aumento rispetto all'EBITDA dello stesso periodo 2023 grazie all'importante contributo delle attività di **commissioning della business unit servizi** pari a oltre 30 milioni di euro.

## BS: delta verso 31/12/2023

BS (M€)	Actual YTD Giugno 2024	Actual 31/12/2023
Immobilizzazioni Immateriali	5	8
Immobilizzazioni Materiali	57	62
Immobilizzazioni Finanziarie	1	1
Crediti EPC	55	37
Attività e passività per imposte differite nette (Fondi rischi ed oneri non corr.)	-6 -3	-6 -3
<b>Attivo netto non corrente</b>	<b>110</b>	<b>99</b>
Magazzino	6	16
Crediti commerciali	44	33
Altre attività correnti (Debiti commerciali)	33 -39	58 -43
(Fondi rischi ed oneri corr.) (Altre passività correnti)	-1 -12	-1 -54
<b>Attivo netto corrente</b>	<b>30</b>	<b>9</b>
Cap.investito, dedotte le passività di esercizio	140	109
TFR di lavoro subordinato	-1	-2
<b>Cap.investito netto</b>	<b>139</b>	<b>108</b>
Coperto da:		
<b>Capitale proprio</b>	<b>113</b>	<b>104</b>
<b>Finanziamenti Soci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Indebitamento finanziario a m/l termine (a)	25	-5
Indebitamento finanziario a breve termine	5	23
Passività IFRS 16	1	1
Mark to Market Strumenti derivati IRS	0	0
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	-5	-15
Attività/passività finanziarie non correnti	-1	0
Ratei e risconti di natura finanziaria, netti	0	0
Indebitamento (disponibilità) finanz. Netto a breve (b)	0	9
<b>P.F.N. -Indebitamento (disponibilità netto verso banche (a+b))</b>	<b>25</b>	<b>4</b>
<b>Totale mezzi propri e di terzi</b>	<b>139</b>	<b>108</b>

.....Con riguardo all'andamento finanziario e patrimoniale, si segnala che l'attivo netto non corrente aumenta di 11 milioni di euro rispetto a fine 2023 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti a lungo termine dei contratti EPC.

Quanto alla posizione finanziaria netta, pari a 25 milioni di euro al 30 giugno 2024, quest'ultima è aumentata di 21 milioni di euro rispetto alla fine del 2023 in coerenza con l'andamento del capitale circolante netto. Nel semestre sono stati effettuati utilizzi per 30 milioni di euro delle linee di credito messe a disposizione dalla controllante Plenitude tramite un *intercompany loan agreement* .

Il patrimonio netto di circa 113 milioni di euro aumenta rispetto a fine 2023 di 10 milioni di euro per effetto del risultato economico positivo di periodo.

Nel III *forecast 2024* la stima dei ricavi complessivi è di circa 122 milioni di euro, in diminuzione rispetto alla previsione di *budget 2024*, che era pari a 143 milioni di euro.

Complessivamente il risultato di EBITDA è pari a circa +37 milioni di euro, in linea con il *budget*. Nonostante l'impatto negativo delle minori installazioni di impianti per i clienti del segmento residenziale B2C e l'effetto della svalutazione di circa 7 milioni di euro dei materiali in giacenza in magazzino per adeguamento del valore FIFO ai prezzi di realizzo incorporati nei listini dei prodotti venduti, l'EBITDA riflette il buon andamento delle attività di *commissioning della business unit servizi* svolte in favore di Plenitude per volumi e margini superiori a quanto previsto nel *budget*.

Il risultato Ebit è stimato pari a 25 milioni di euro a fine 2024, in linea con il *budget 2024*.

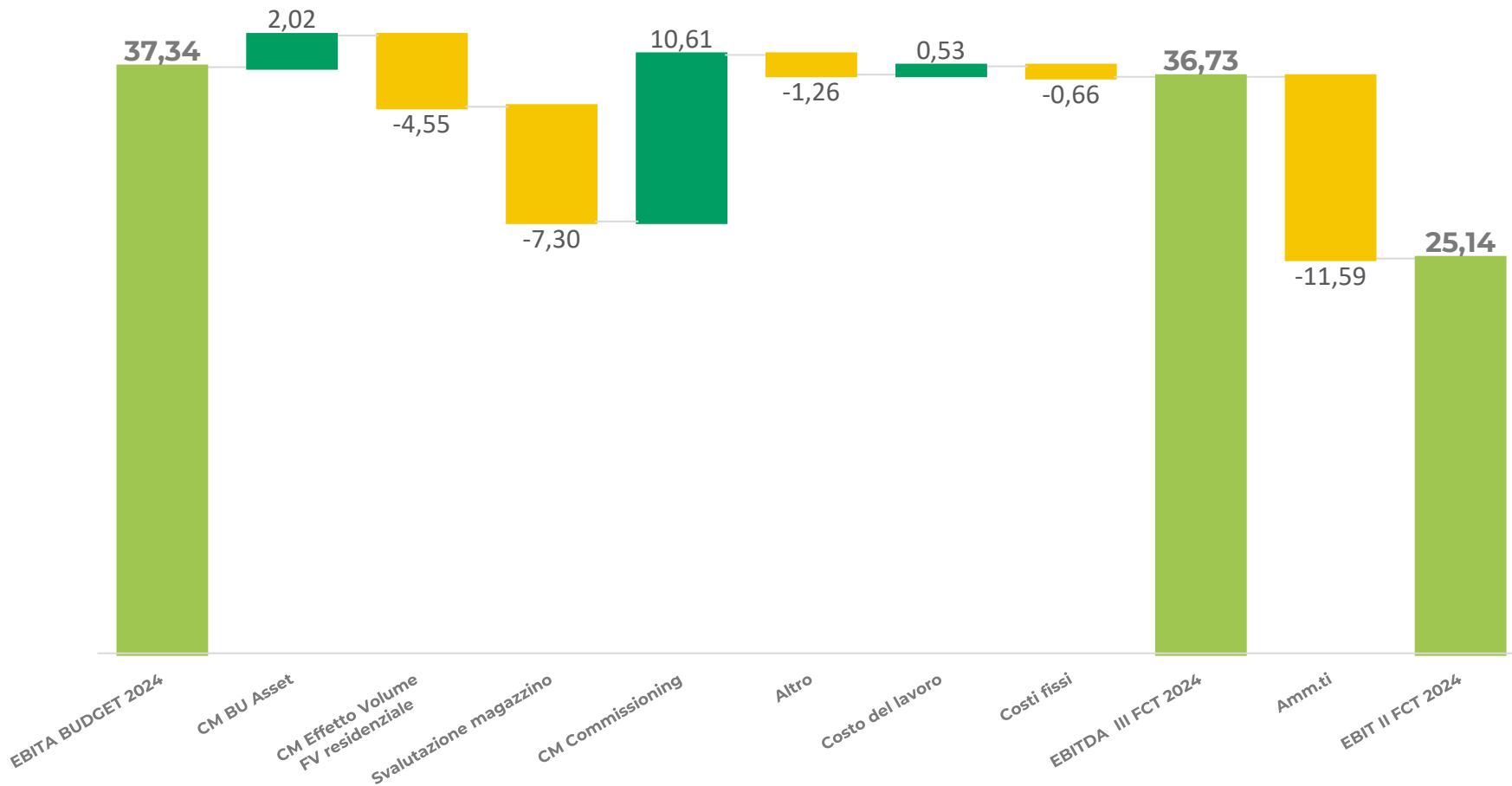
## Alcuni esempi : situazione al 30.06.2024

P&L	III FCT 2024				
	BU ASSET	BU SALES	BU SERVICES	CORPORATE	TOT. PES
Ricavi	65.163	14.164	42.798	35	122.160
Costi Industriali	-38.341	-18.885	-4.048	0	-61.274
<b>GROSS MARGIN</b>	<b>26.822</b>	<b>-4.722</b>	<b>38.750</b>	<b>35</b>	<b>60.886</b>
% sul Ricavi	41%	-33%	91%	100%	50%
<b>CTA variable</b>	<b>0</b>	<b>-2.058</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2.058</b>
Commerciali (Provvigioni)	0	-2.058	0	0	-2.058
<b>CONTRIBUTION MARGIN</b>	<b>26.822</b>	<b>-6.779</b>	<b>38.750</b>	<b>35</b>	<b>58.829</b>
% sul Ricavi	41%	-48%	91%	100%	48%
<b>CTA Fisso</b>					<b>-625</b>
<b>Cost to Serve</b>					<b>-3.391</b>
<b>Marketing e Comunicazione</b>					<b>-20</b>
<b>Costi di Struttura</b>					<b>-8.206</b>
Costi di struttura IT					-5.112
Costi di struttura overhead					-3.094
<b>Lavoro</b>					<b>-8.475</b>
<b>COSTI FISSI</b>					<b>-20.718</b>
% sul Ricavi					-17%
<b>Accant. Fondo Sval. Crediti</b>					<b>-1.266</b>
<b>Altri Proventi (Oneri) Oper.</b>					<b>-115</b>
<b>EBITDA</b>					<b>36.730</b>
% sul Ricavi					30%
<b>Ammort. e Sval. Tecnici</b>					<b>-11.589</b>
<b>EBIT</b>					<b>25.141</b>
% sul Ricavi					21%



# Executive summary

## RISULTATI FY



CM= contribution margin. Il delta verso budget per linea di business è calcolato sul Contribution Margin, vale a dire come ricavi ridotti dei costi operativi e del cta variabile

## CF: delta verso Budget YTD Giugno 2024

CF (M€)	Actual YTD Giugno 2024	Budget YTD Giugno 2024	Delta
<b>EBITDA</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>3</b>
- Imposte	-4	-2	-2
- Proventi e Oneri Finanziari	-7	-4	2
+/- Δ CCN	-21	-48	28
+/- Disinvestimenti/investimenti	-9	-10	1
+/- TFR e Fondi	-1	0	-1
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-17</b>	<b>-43</b>	<b>27</b>

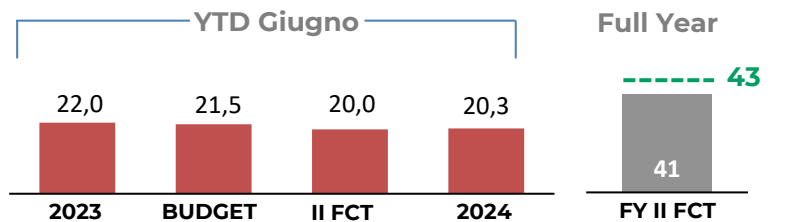
Il *free cash flow* stimato pari a -32 milioni di euro risulta essere in miglioramento rispetto alla stima di *budget* (-64 milioni di euro), dovuto in gran parte alle variazioni del *working capital* per effetto dell'adeguamento dei KPI di gestione dei crediti commerciali e dell'incasso nell'anno dei maggiori corrispettivi fatturati a Plenitude.



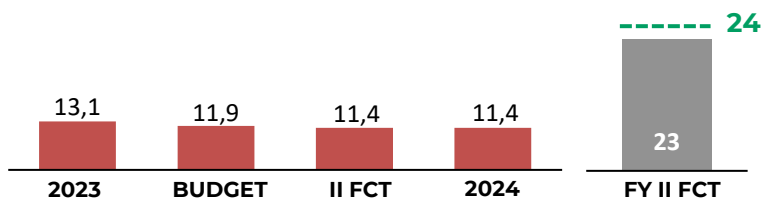
# KPI OPERATIVI – BU ASSET

## IMPIANTI DI PROPRIETA'

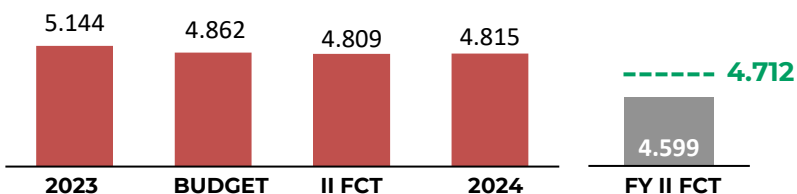
PRODUZIONE IMPIANTI DI PROPRIETA' - GWh



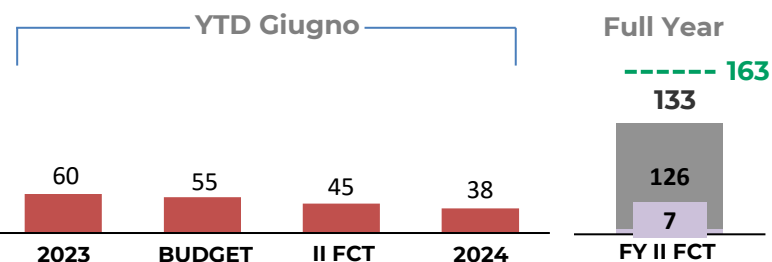
VENDITA ENERGIA ELETTRICA - GWh



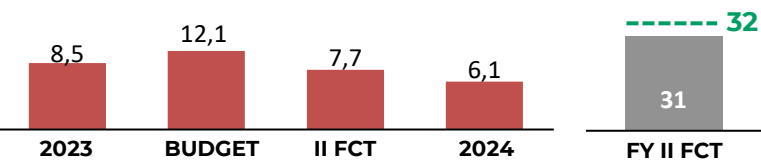
CLIENTI IN FORNITURA - #



IMPIANTI INSTALLATI - #



CAPACITA' INSTALLATA - MW

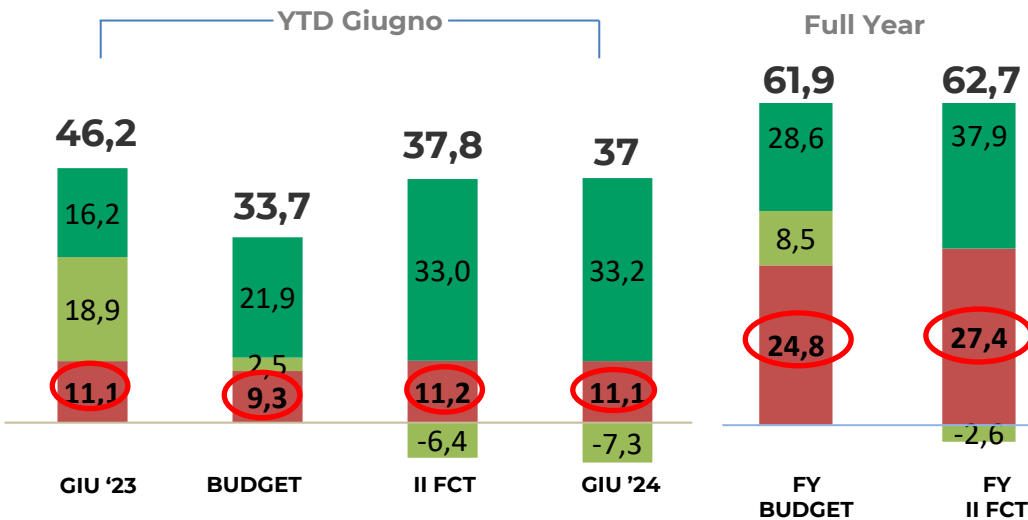


----- BUDGET

■ EPC Fotovoltaico ■ EPC Altro

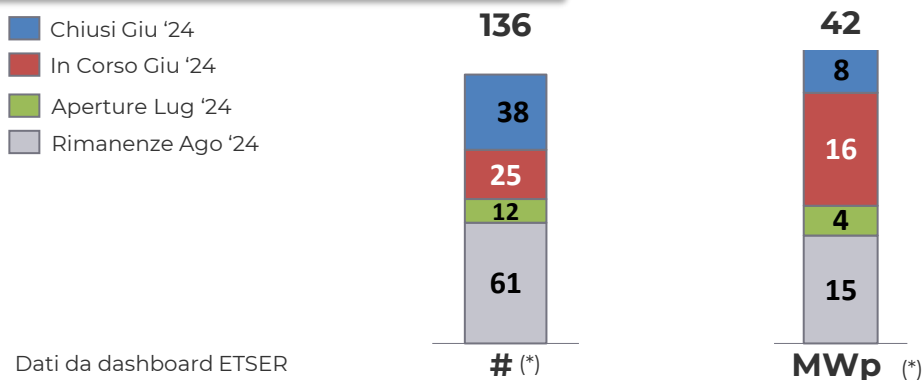
## Contribuzione al risultato GROSS MARGIN – M€

■ BU SERVICES ■ BU SALES ■ BU ASSET



## Avanzamento EPC totale

■ Chiusi Giu '24 ■ In Corso Giu '24 ■ Aperture Lug '24 ■ Rimanenze Ago '24



Dati da dashboard ETSEER

(\*) Comprende l'impianto PPA Leonardo

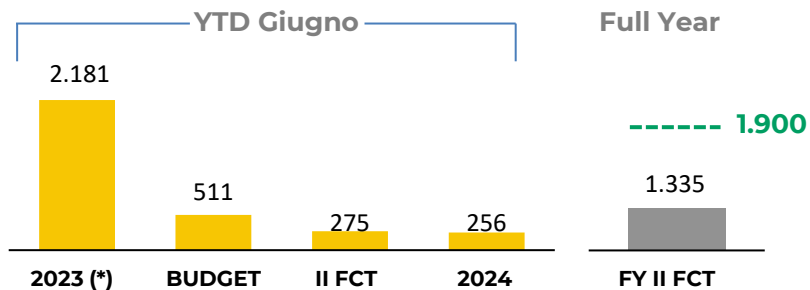
## EPC



# KPI OPERATIVI - BU SALES

## IMPIANTI FV RESIDENZILI

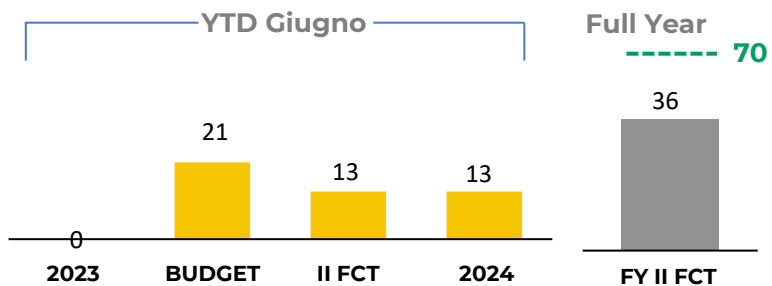
INSTALLAZIONI #



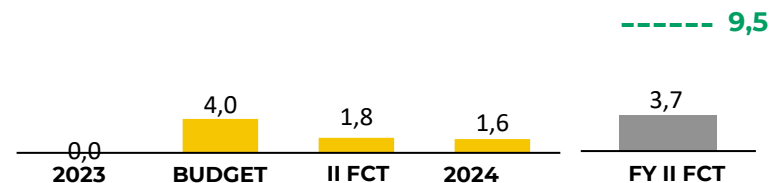
(\*) Nel 2023 impianti fotovoltaici venduti con cessione del credito  
(\*\*) Svalutazione del magazzino al 30/06/24 pari a -7,7M€

## EQUITY e PNRR

INSTALLAZIONI #



CAPACITA' INSTALLATA - MW

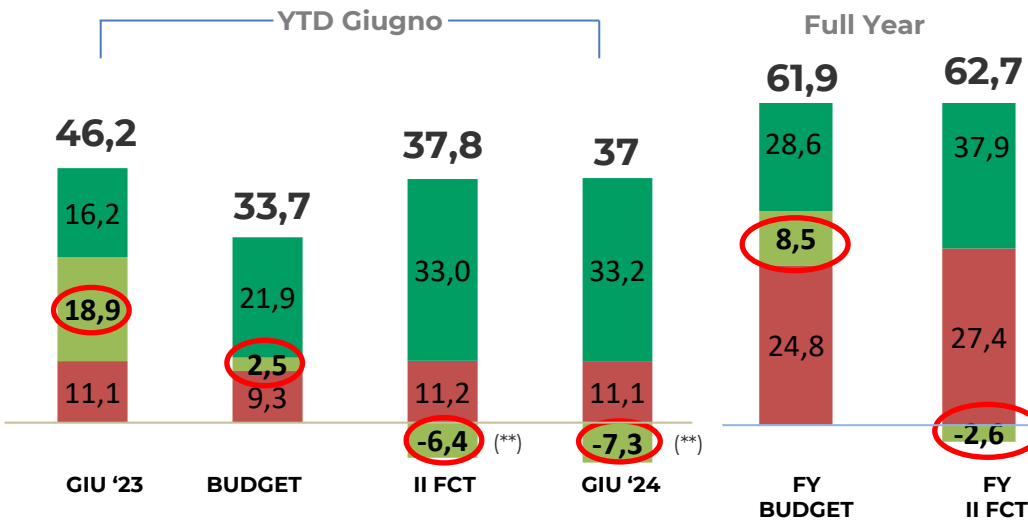


----- BUDGET

I KPI Operativi rappresentano gli impianti il cui margine entra nella chiusura contabile del 2024. Il dato dei cantieri rappresenta i cantieri avviati a partire dal 2024. La chiusura contabile di giugno comprende gli impianti Volvo, la cui contabilizzazione è avvenuta nel 2024, mentre il cantiere risulta chiuso nel 2023

## Contribuzione al risultato GROSS MARGIN - M€

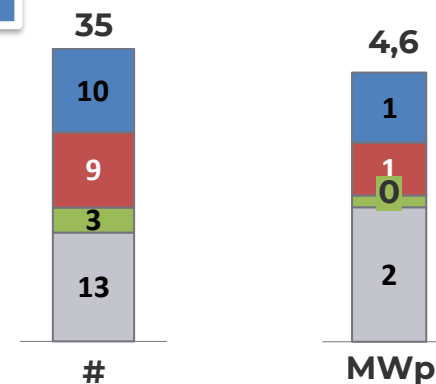
BU SERVICES BU SALES BU ASSET



## Avanzamento Equity Totale

Chiusi Giu '24  
In Corso Giu '24  
Aperture Lug '24  
Rimanenze Ago '24

Dati da dashboard ETSEER

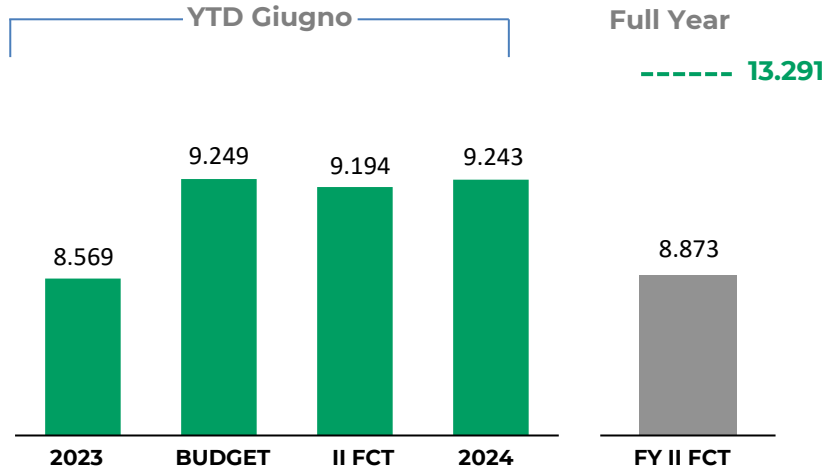




# KPI OPERATIVI - BU SERVICES

## SERVIZI ATTIVI

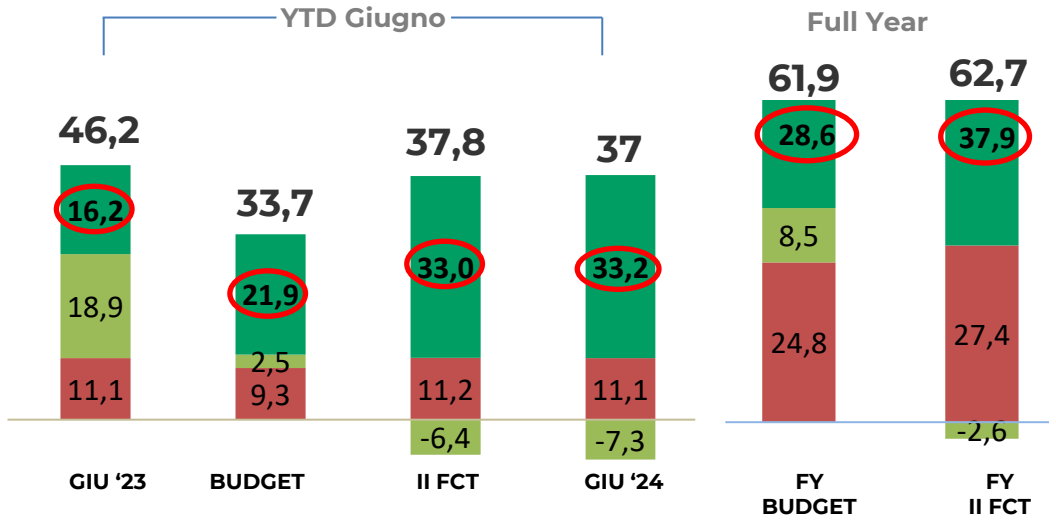
SERVIZI ATTIVI- #



(\*) I dati YTD Giugno e il dato FY II FCT non comprendono i Clienti My Solar Family, passati in Plenitude con la cessione del ramo d'azienda in data 01/06/2024. Il dato del Budget 2024 recepisce i Clienti My Solar Family.

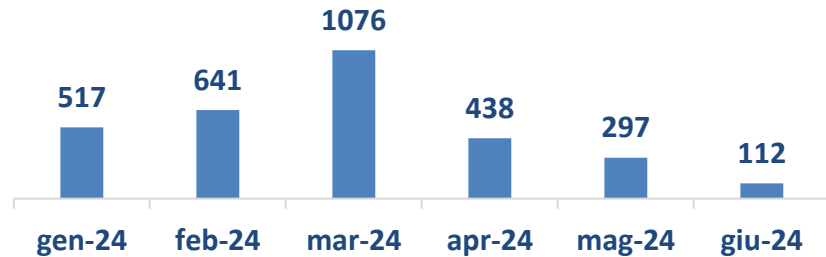
## Contribuzione al risultato GROSS MARGIN - M€

BU SERVICES BU SALES BU ASSET



## Commissioning: avanzamento SAL

Chiusure interventi gestiti nel mese - #

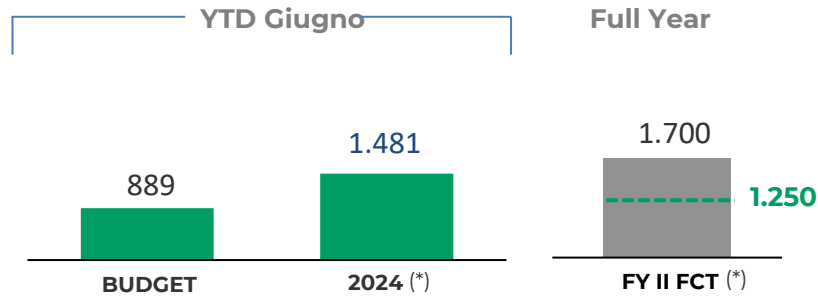


YTD Giugno: = 3.081 interventi a SAL chiusi

Dati da dashboard ETSER

## COMMISSIONING

Credito Acquisito - M€



(\*)FY II FCT: valore crediti acquisiti 1.700M€. A giugno 2024 è interamente valorizzato l'intero importo dei lavori non fatturati del 2023 pari a 373,7M€.

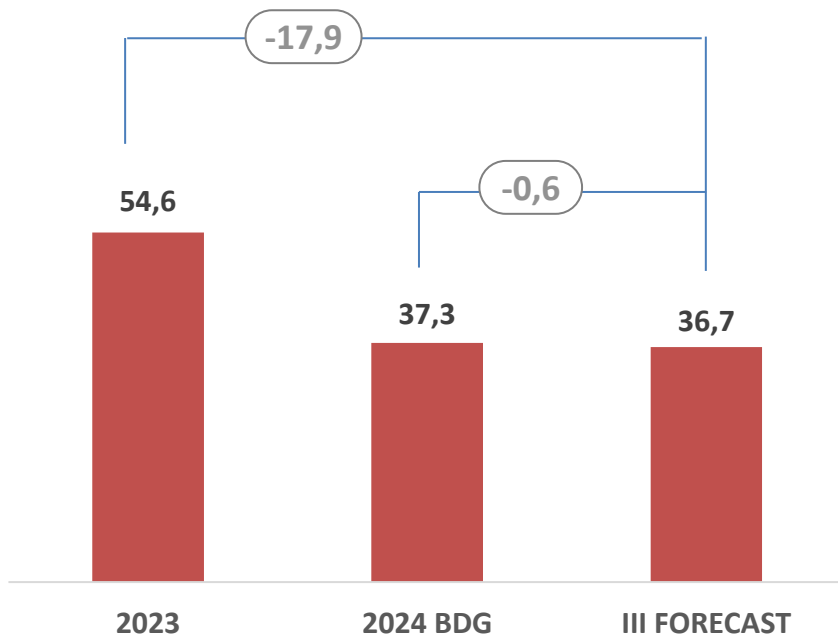
----- BUDGET



# Executive summary

## RISULTATI FY

EBITDA – M€



EBIT – M€

