

TEMA DI ECONOMIA AZIENDALE E GEO-POLITICA

(a cura di Lucia Nazzaro)

Pianificazione aziendale per i mercati esteri, commento ai risultati di bilancio, scelte aziendali di breve termine, operazioni di import-export, strategie aziendali

Il direttore generale della Star Diamonds srl di Vicenza, operante nel settore orafa, riunisce i propri collaboratori per analizzare i risultati ottenuti nell'esercizio n, presentando loro i prospetti contabili che seguono.

Stato patrimoniale

ATTIVO	n	n-1	PASSIVO	n	n-1
A) Crediti verso i soci	-	-	Patrimonio netto	4.800.000	4.500.000
B) Immobilizzazioni	5.300.000	5.550.000	B) Fondi per rischi e oneri	3.200	2.400
C) Attivo circolante	4.400.000	4.257.000	C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	609.000	585.000
D) Ratei e risconti	11.700	9.000	D) Debiti	4.289.000	4.716.400
			E) Ratei e risconti	10.500	12.200
Totale	9.711.700	9.816.000	Totale	9.711.700	9.816.000

Conto economico

	n	n-1
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	18.800.000	17.300.000
2) variazioni delle rimanenze di prodotti	110.000	103.000
Totale	18.910.000	17.403.000
B) Costi della produzione	- 18.105.000	- 16.827.000
<i>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</i>	805.000	576.000
C) Proventi e oneri finanziari	- 170.000	- 164.000
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-
E) Proventi e oneri straordinari	- 1.500	-
<i>Risultato prima delle imposte</i>	633.500	412.000
Imposte sul reddito dell'esercizio	- 233.700	- 152.000
<i>Utile dell'esercizio</i>	399.800	260.000

Stato patrimoniale sintetico riclassificato

(senza tener conto della destinazione dell'utile)

IMPIEGHI	n	n-1	FONTI	n	n-1
Attivo immobilizzato	5.300.000	5.550.000	Patrimonio netto		
			• capitale proprio	4.400.200	4.240.000
			• utile dell'esercizio	399.800	260.000
Attivo corrente	4.411.700	4.266.000	Debiti a media e lunga scadenza	1.609.000	1.755.000
			Debiti a breve scadenza	3.302.700	3.561.000
Totale impieghi	9.711.700	9.816.000	Totale fonti	9.711.700	9.816.000

Stato patrimoniale sintetico riclassificato
(tenendo conto della destinazione dell'utile)

IMPIEGHI	n	n-1	FONTI	n	n-1
Attivo immobilizzato	5.300.000	5.550.000	Capitale proprio	4.500.000	4.300.000
Attivo corrente			Debiti a media e lunga scadenza	1.609.000	1.755.000
• rimanenze	2.305.000	2.665.000	Debiti a breve scadenza	3.602.700	3.761.000
• disponibilità finanziarie	2.085.000	1.571.000			
• disponibilità liquide	21.700	30.000			
	4.411.700	4.266.000			
Totale impieghi	9.711.700	9.816.000	Totale fonti	9.711.700	9.816.000

Indici	n	n-1
ROE	9,09%	6,13%
ROI	8,29%	5,87%
ROS	4,28%	3,33%
Rotazione degli impieghi	1,94	1,76
Leverage	2,21	2,32
Incidenza della gestione non caratteristica	49,66%	45,14%
Rigidità degli impieghi	54,57%	56,54%
Elasticità degli impieghi	45,43%	43,46%
Incidenza dei debiti a breve scadenza	37,10%	38,31%
Incidenza dei debiti a medio/lunga scadenza	16,57%	17,88%
Incidenza del capitale proprio	46,33%	43,81%
Indice di autocopertura delle immobilizzazioni	0,85	0,77
Indice di copertura globale delle immobilizzazioni	1,15	1,09
Indice di disponibilità	1,22	1,13
Indice di liquidità secondaria	0,58	0,43

La situazione complessivamente positiva che emerge è dovuta in particolare al gradimento di una nuova linea di gioielli *top class* che ha portato all'acquisizione di un importante cliente statunitense incontrato in occasione della Fiera dell'oro del gennaio n.

Il direttore ritiene che sia necessario pianificare una strategia di espansione internazionale e non affidare la crescita alle opportunità casuali offerte dal mercato come è finora accaduto.

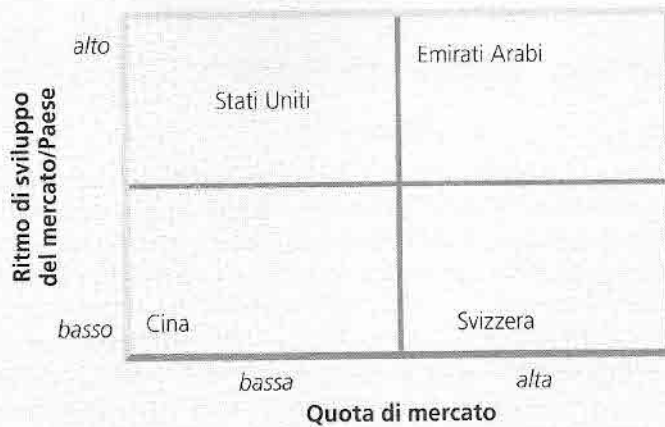
A tal fine chiede ai suoi collaboratori di valutare la scelta di pianificare l'espansione internazionale con l'obiettivo di aumentare il fatturato del 10% nei successivi tre anni e di esprimere il loro giudizio sulla base dei documenti di bilancio e dei seguenti spunti di riflessione:

- il mercato italiano è fermo da alcuni anni e i concorrenti sono agguerriti, in particolare le imprese francesi che vantano una notorietà internazionale;
- il marchio Star Diamonds comincia a essere conosciuto e apprezzato in Italia, ma deve essere rinforzato all'estero;
- un'impresa slovacca si dichiara disponibile a produrre una linea di collane e catene in oro a prezzi vantaggiosi. Questi prodotti non presentano particolari complessità produttive e la produzione potrebbe essere esternalizzata senza troppi rischi di perdita di qualità, per cui il direttore ritiene opportuno valutare l'offerta anche nel caso non si avviasse l'iniziativa di espansione sui mercati esteri. Inoltre, se l'offerta risultasse conveniente, si libererebbe spazio per dedicare i macchinari alle produzioni più raffinate ed esclusive destinate ai mercati esteri, senza la necessità di aumentare la capacità produttiva.

Intervengono nella discussione i vari responsabili di funzione, le cui posizioni si possono così sintetizzare:

- **Produzione:** per aumentare la produzione sarebbe necessario effettuare nuovi investimenti in beni strumentali;
- **Marketing:** è il momento adatto per realizzare iniziative di rinforzo dell'immagine e della riconoscibilità del marchio;
- **Finanza:** è necessario porre particolare attenzione all'eventuale aumento del fabbisogno finanziario dell'impresa conseguente a un'iniziativa di espansione.

Il direttore generale, dopo aver ascoltato gli interventi dei suoi collaboratori, si riserva di raccogliere ulteriori informazioni prima di prendere una decisione e nel frattempo chiede al direttore Marketing di riflettere sui possibili mercati esteri di sbocco verso cui orientarsi, anche sulla base della matrice BCG (*Boston Consulting Group*) realizzata per i mercati esteri nei quali opera attualmente Star Diamonds.



Il candidato:

- sulla base delle informazioni sopra riportate prepari un report sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa esprimendo le sue considerazioni in merito alla volontà del direttore generale di aumentare il fatturato sui mercati esteri;
- commenti l'affermazione del direttore generale sull'importanza di pianificare la strategia internazionale;
- prepari una relazione su quanto è emerso nella riunione, da cui risultino in dettaglio le valutazioni espresse dai responsabili di funzione;
- calcoli la convenienza di far produrre la linea di 2.500 collane al fornitore slovacco rispetto all'alternativa di mantenere la produzione interna, sulla base dei dati che seguono:
 - costi della produzione interna: materie prime 750.000 euro, manodopera diretta 210.000 euro, ammortamento macchinari 129.000 euro, altri costi fissi di reparto 81.000 euro;
 - acquisto dal fornitore al prezzo unitario di 170 euro per ogni collana, con la materia prima fornita da Star Diamonds;
- indichi i mercati esteri da potenziare sulla base dell'analisi della matrice BCG, motivando la scelta.

Successivamente il candidato svolga uno dei seguenti punti.

1. Descrivere le caratteristiche delle operazioni di esportazione, distinguendole dalle cessioni all'interno dell'Unione europea, e indicare i principali documenti (commerciali, contrattuali, di trasporto, doganali o altri) impiegati in tali operazioni, illustrando tre documenti a scelta.
2. Illustrare le possibili scelte strategiche di Star Diamonds, sulla base delle informazioni sul settore orafa di seguito riportate.

Analisi del settore orficeria e gioielleria

La produzione orafa italiana, altamente concentrata in alcune aree come Arezzo, Vicenza, Valenza Po, Napoli, Roma e Milano, è leader nel mondo grazie alla qualità dei gioielli, al design esclusivo, all'innovazione di prodotto e di processo. Con circa 10.000 imprese e 40.000 addetti il settore contribuisce in modo significativo a supportare l'economia italiana. Storia e tradizione hanno inciso significativamente sullo sviluppo del sistema orafa; i fattori che hanno contribuito al successo del settore sono da ricercare nell'abilità degli artigiani, nell'accuratezza della lavorazione, nell'originalità del manufatto che personalizza l'estetica senza snaturarne gli elementi formali, le proporzioni, i cromatismi che appartengono al gusto dominante; e ancora, nello stile, nella qualità e nella tecnologia impiegata. In questi ultimi anni il comparto orafa sta attraversando un periodo difficile per mantenere incontrastata la leadership sui principali mercati internazionali. La presenza di una struttura produttiva molto frammentata, la concorrenza agguerrita di produttori stranieri che lavorano a basso costo e che negli ultimi anni hanno notevolmente migliorato la qualità dell'articolo, il costo delle materie prime sono tutti fattori che hanno inciso sul settore. Senza contare la crisi generalizzata che colpisce fortemente i consumi mondiali.

In presenza di tali elementi il sistema imprenditoriale orafa ha cercato di arginare il maggior danno operando scelte intelligenti, innovando continuamente la gamma dei prodotti, privilegiando i segmenti di produzione a più alto valore aggiunto e con un forte contenuto creativo e di moda, e spingendo verso un continuo aggiornamento tecnologico. Nel processo di gestione e pianificazione aziendale, inoltre, l'attenzione ai fattori di marketing, a strategie aziendali innovative basate sul rapporto prezzo/qualità, alla affidabilità dei servizi al cliente, nonché alle politiche riguardanti i canali della distribuzione, sono elementi aggiuntivi che contribuiscono a determinare l'identità del progetto/prodotto *made in Italy*. Ma l'elemento cruciale resta, tanto nelle strategie aziendali, quanto e soprattutto nelle scelte del sistema di sostegno pubblico, la diversificazione dei mercati di sbocco.