

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

M129 - ESAME DI STATO DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE

Indirizzi: ITRI, EA06 – AMMINISTRAZIONE, FINANZA E MARKETING

ARTICOLAZIONE “RELAZIONI INTERNAZIONALI PER IL MARKETING”

Tema di: ECONOMIA AZIENDALE E GEO-POLITICA

Il candidato svolga la prima parte della prova e risponda a due tra i quesiti proposti nella seconda parte.

PRIMA PARTE

Dalla Relazione sulla gestione allegata al bilancio di Alfa spa, impresa operante nel settore industriale, si estrae quanto segue:

Da: Relazione sulla gestione al bilancio 31/12/2014 – art. 2428 codice civile

-
- *Vendite e approvvigionamenti*

Dopo un quinquennio di fatturato in crescita, nell'ultimo esercizio si è registrato un calo rispetto all'anno precedente. Il mercato su cui l'azienda colloca i prodotti è principalmente nazionale, solo una parte marginale del fatturato è realizzato nell'area euro. Il prezzo della principale materia prima impiegata nella produzione ha fatto registrare una crescita nella prima parte dell'esercizio 2014; nel secondo semestre si è registrato un rallentamento di tale tendenza. In previsione di un calo di produzione l'azienda ha diminuito gli approvvigionamenti determinando una sensibile contrazione delle giacenze di magazzino a fine anno.

- *Andamento economico, patrimoniale e finanziario*

Il bilancio al 31/12/2014 chiude con un utile netto di 102.000 euro determinato, tra l'altro, per effetto della maggiore incidenza dei costi per servizi e del costo del lavoro.

La struttura patrimoniale dell'azienda evidenzia un miglioramento del Patrimonio circolante netto al 31/12/2014 rispetto all'anno precedente. Le immobilizzazioni rappresentano il 60% del totale degli impieghi.

Gli indici patrimoniali evidenziano una corretta correlazione tra fonti e impieghi. Il grado di capitalizzazione evidenzia una indipendenza della società dai terzi finanziatori.

Gli indici economici mostrano un'azienda in salute con buone performance economiche, anche se in flessione rispetto all'esercizio precedente e agli indici di settore:

Indici	Esercizio 2014	Di settore
ROE	6%	8%
ROI	8%	12%
ROS	7%	10%

- *Attività di ricerca e sviluppo*

L'attività di ricerca e sviluppo è stata realizzata da personale dipendente con la collaborazione di consulenti esterni per la parte relativa ai nuovi prodotti.

Nel catalogo presentato per l'esercizio 2015 sono stati inseriti nuovi prodotti per soddisfare al meglio la clientela e contrastare la concorrenza molto competitiva.

Per automatizzare l'ultima fase della produzione è stato progettato, ed è in fase di realizzazione interna, un nuovo impianto.

- *Rischi finanziari*

Tra i principali rischi a cui l'impresa deve fare fronte vi è il rischio di credito, particolarmente acuto in questi periodi di crisi, per cui Alfa spa ha stipulato un'assicurazione sui crediti commerciali con una primaria compagnia di assicurazione. I crediti vengono costantemente monitorati e per quelli incagliati è stato stanziato un adeguato fondo svalutazione crediti. Negli ultimi due esercizi l'azienda è stata costretta a concedere una maggiore dilazione di pagamento ai clienti per far fronte alla particolare situazione economica.

- *Rischi di liquidità*

Il rischio che le risorse finanziarie disponibili non siano sufficienti a coprire i debiti in scadenza, ha spinto l'azienda a mantenere i fidi bancari al livello ritenuto idoneo per soddisfare le esigenze dell'attività operativa e di investimento.

- *Relazioni con l'ambiente*

Nel rispetto dell'ambiente l'impresa ha fatto ricorso a servizi di imprese qualificate nello smaltimento dei rifiuti.

- *Evoluzione prevedibile della gestione*

Tenendo presente i risultati già acquisiti nel primo trimestre dell'esercizio 2015 si può prevedere un ulteriore calo delle vendite che non dovrebbe compromettere la positività del risultato economico di fine esercizio.

-

Il candidato, dopo aver analizzato lo stralcio della relazione, tragga gli elementi necessari per la ricostruzione dei documenti di bilancio e presenti:

- lo Stato patrimoniale e il Conto economico, in forma sintetica, di Alfa spa al 31/12/2014
- i punti della Nota integrativa al bilancio di Alfa spa al 31/12/2014 relativi al Patrimonio netto e alle Immobilizzazioni.

SECONDA PARTE

Il candidato scelga due dei seguenti quesiti e presenti le linee operative, le motivazioni delle soluzioni prospettate e i relativi documenti, secondo le richieste.

1. L'interpretazione corretta dell'andamento della gestione aziendale richiede, tra l'altro, l'analisi di bilancio per indici. Redigere il report dal quale si evidenzia l'analisi finanziaria del bilancio di Alfa spa al 31/12/2014 utilizzando gli opportuni indicatori.
2. Alfa spa pianifica per l'esercizio 2015 la diversificazione della produzione come emerge dalla Relazione sulla gestione. Predisporre il budget economico elaborato dall'impresa all'inizio dell'esercizio.
3. Le operazioni di import ed export richiedono il rispetto di specifiche normative e la conoscenza della situazione economico-politica dei Paesi. Descrivere le caratteristiche delle operazioni di importazione e di esportazione e analizzare il contenuto dei principali documenti utilizzati da Beta spa, impresa industriale, che realizza vendite nei Paesi extraeuropei.
4. Gamma spa, impresa industriale, produce articoli di pelletteria per una clientela particolarmente esigente. Negli ultimi anni l'impresa ha registrato un calo del fatturato dovuto all'ingresso sul mercato di imprese concorrenti in grado di offrire prodotti della medesima qualità a prezzi competitivi. Nonostante gli investimenti promozionali, Gamma spa non è riuscita a contrastare con efficacia la concorrenza e a invertire l'andamento delle vendite. Per uscire dalla crisi il management aziendale valuta la possibilità di ampliare la gamma dei prodotti destinati a un target straniero. Elaborare il business plan limitatamente:
 - alla situazione del mercato estero sui cui l'impresa intende operare
 - ai punti di forza e di debolezza dell'impresa
 - alle opportunità e alle minacce provenienti dall'ambiente esterno
 - alle leve di marketing da utilizzare.

Dati mancanti opportunamente scelti.

Durata massima della prova: 6 ore.

Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici tascabili non programmabili.

È consentito l'uso del dizionario bilingue (italiano-lingua del paese di provenienza) per i candidati di madrelingua non italiana.

Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse 3 ore dalla dettatura del tema.

PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Vittoria Legola

PRIMA PARTE

Prima di procedere alla predisposizione della struttura del bilancio occorre effettuare una serie di considerazioni di carattere generale desumibili dalla Relazione sulla gestione, delle quali occorre tenere conto per una corretta elaborazione:

- la necessità di non avere un importo troppo elevato di scorte nel magazzino, soprattutto per quanto riguarda le materie prime;
- le informazioni relative all'utile netto di esercizio, pari a euro 102.000 e al ROI del 6%, che implicano il calcolo obbligato del Capitale proprio con la seguente formula:

$$\text{ROI} = \text{Utile netto} / \text{Capitale proprio} \times 100$$

$$6 : 100 = 102.000 : x$$

$$\text{Da cui } x = \text{euro } 1.700.000$$

- la traccia indica altresì che l'azienda si trova in una situazione di indipendenza dal capitale di terzi e quindi si può ipotizzare che il peso del Capitale proprio sul totale degli investimenti possa aggirarsi intorno al 66,66% circa (2/3) del totale;
- tale percentuale è coerente con il fatto che l'impresa gode di una soddisfacente situazione patrimoniale, il che implica che sia in grado di coprire tutti gli investimenti di lungo periodo con fonti di finanziamento di lunga durata;
- infine, esiste il vincolo relativo all'attivo immobilizzato, che deve essere il 60% del totale, un dato che indica un modesto grado di rigidità degli impieghi;
- Tra le immobilizzazioni si segnala l'incremento della voce Impianti, derivante dalla costruzione di un nuovo cespite effettuata internamente nel corso dell'esercizio.

Dato il Capitale proprio e noto il suo peso percentuale sul totale si può determinare il totale del capitale investito:

$$66,66 : 100 = 1.700.000 : x$$

$$\text{Da cui } x = 2.550.000 \text{ (per semplicità vengono omessi gli importi decimali in euro)}$$

I valori di composizione dell'attivo sono, rispettivamente

$$\text{Attivo immobilizzato} - 60\% \text{ di } 2.550.000 = 1.530.000$$

$$\text{Attivo circolante} - 40\% \text{ di } 2.550.000 = 1.020.000$$

ATTIVO		PASSIVO	
IMMOBILIZZAZIONI	1.530.000	PASSIVITA'	850.000
ATTIVO CIRCOLANTE	1.020.000	PATRIMONIO NETTO	1.700.000
TOTALE	2.550.000	TOTALE	2.550.000

Nel bilancio in forma sintetica si possono, una volta definite la struttura fondamentale, mettere in evidenza alcune voci, quali ad esempio la voce Immobilizzazioni in corso o Impianti in costruzione, indicando che nel corso dell'esercizio è stato realizzato un impianto, non ancora ultimato; tale cespite, al quale sarà attribuito il valore di euro 100.000, sarà contabilizzato nella voce A4 Lavori in economia, presente nel Conto economico.

Gli altri vincoli indicano che deve risultare un miglioramento del CCN rispetto all'esercizio precedente; non avendo un parametro di riferimento numerico, è sufficiente inserire un valore positivo.

CCN = Attività correnti – Passività correnti

Le attività correnti derivano dalla riclassificazione delle voci dell'ATTIVO CIRCOLANTE; il candidato può specificare che il valore riclassificato coincide con quello iniziale e quindi che anche le attività correnti ammontano a euro 1.020.000.

Non così per le passività correnti, che devono essere scorporate dall'aggregato PASSIVITA' il cui valore complessivo è di euro 850.000. Si può ipotizzare un valore di passività correnti pari a euro 350.000 e di passività consolidate per euro 500.000.

Con i parametri economici forniti dalla traccia si possono calcolare il ROI e il ROS:

ROI = Reddito operativo / Capitale investito x 100

da cui $8 = x / 2.550.000 * 100$

$x = 204.000$

ROS = Reddito operativo / Vendite x 100

da cui $7 = 204.000 / x * 100$

$7 : 100 = 204.000 : x$

Le vendite, intese come voce A1 del Conto economico sono pari a euro 2.914.285.

Si può inserire una prima bozza del Conto economico.

Per semplicità si ipotizza che il reddito operativo coincida con la differenza tra i ricavi e i costi della produzione (A-B).

Tenendo conto del fatto che il carico fiscale si aggira intorno al 30% circa del reddito lordo e che quindi il reddito netto è pari al 70% del valore iniziale, il reddito lordo scaturisce dalla seguente proporzione:

$100 : 70 = x : 102$

Da cui $x = 145.714$

CONTO ECONOMICO	
A VALORE DELLA PRODUZIONE	2.900.000
B COSTI DELLA PRODUZIONE	2.596.000
DIFFERENZA (A – B)	204.000
C +/- RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	- 58.286
E +/- RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	
REDDITO LORDO	145.714
- IMPOSTE	43.714
REDDITO NETTO	102.000

Il risultato del gestione finanziaria e straordinaria è dato dalla differenza tra 204.000 e 145.714 e ammonta a euro 58.286 con segno negativo. Il segno negativo indica che l'azienda deve sopportare un pesante carico di oneri finanziari, poiché ha deciso di non rimborsare i fidi bancari in essere.

Il candidato può ragionevolmente presupporre che il risultato della gestione straordinaria sia irrilevante o assegnare a quest'ultimo un valore modesto, scorporandolo dal totale dell'aggregato C.

Vediamo ora il dettaglio delle voci che compongono l'aggregato A:

A1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.914.285
A2 Variazione nelle rimanenze di prodotti, semilavorati ecc.	- 314.285
A4 Lavori in economia	100.000
A5 Altri ricavi e proventi	200.000
TOTALE A	2.900.000

Le costruzioni in economia riguardano l'impianto indicato nella Relazione sulla gestione, al quale si può assegnare, ad esempio, il valore di 100.000; la voce A5 comprenderà importi relativi ai ricavi accessori di vendita. Non vi è indicazione della presenza di plusvalenze ordinarie, in quanto non si sono effettuate alienazioni di beni strumentali, né che siano stati ricevuti contributi in conto esercizio. Si può quindi inserire un valore pari a 200.000.

Per quanto riguarda l'aggregato B si può fornire il seguente dettaglio:

B6 Costi per acquisti di materie, merci ecc.	1.350.000
B7 Costi per servizi	520.000
B9 Costi del personale	756.000
B10 Ammortamenti	160.000
B11 Variazioni nelle rimanenze di materie prime, merci ecc.	- 200.000
B12 Accantonamenti per rischi	50.000
B 14 Oneri diversi di gestione	60.000
TOTALE B	2.696.000

Nell'inserimento delle voci si è tenuto presente che, secondo le indicazioni fornite, nel corso dell'esercizio sono aumentati notevolmente i costi d'acquisto delle materie; inoltre, le scorte sono diminuite rispetto all'anno precedente e in modo particolare quelle relative alle materie prime. Per questa ragione sia in A2 sia in B11 si è ipotizzata una contrazione di tali importi nel passaggio dall'esercizio precedente a quello attuale.

Si può stimare una percentuale di ammortamento medio del 10%, calcolata sull'aggregato delle immobilizzazioni, specificando tuttavia che non è una percentuale determinata sul costo storico, ma sul valore residuo; non bisogna dimenticare, infatti, che gli importi che compaiono in bilancio con riferimento alle diverse categorie di cespiti, sono calcolate al netto dei rispettivi fondi di ammortamento.

Occorre infine inserire un valore nella voce A12 perché viene indicato che si sono operati accantonamenti per tutelarsi da rischi di varia natura (finanziari e di liquidità).

Per garantire la quadratura del Conto economico e, nello stesso tempo, attribuire alle varie voci importi coerenti con i dati già inseriti e con la realtà aziendale, alla voce B6, relativa all'acquisto delle materie si può attribuire un importo pari a circa il 45% di quello assegnato a A1, ad esempio di 1.350.000. Le spese per servizi sono mantenute volutamente elevate, per seguire l'indicazione presente nella traccia.

SECONDA PARTE

Punto a scelta n. 1

Per redigere questo punto è necessario scomporre l'Attivo circolante nelle sue tre componenti: disponibilità, liquidità differite e liquidità immediate.

Disponibilità	500.000
Liquidità differite	400.000
Liquidità immediate	120.000
TOTALE	1.020.000

Il calcolo del CCN fornisce un valore di $(1.020.000 - 350.000) = 670.000$ senz'altro molto positivo perché esprime, in valore assoluto, la capacità dell'azienda di coprire tutti i debiti a breve con le proprie attività di breve periodo.

A una considerazione analoga si perviene calcolando l'Indice di disponibilità che effettua il rapporto tra le due grandezze

$$1.020.000 : 350.000 = 2,91$$

Si tratta di un valore senz'altro apprezzabile, dal momento che si considerano positivi quozienti superiori a due.

L'analisi procede con il calcolo del Margine di tesoreria dato da:

(Liquidità immediate + differite) - Passività correnti

$$520.000 - 350.000 = 170.000$$

al quale fa seguito l'Indice di liquidità

(Liquidità immediate + differite) / Passività correnti

$$520.000/350.000 = 1,48$$

In valore assoluto il flusso monetario è positivo, e la conferma è data dall'indice che si attesta su valori superiori a 1.

In conclusione l'azienda, nonostante il momento economico difficile nel quale si trova a operare e l'inasprimento della situazione in cui opera, ha mantenuto una situazione finanziaria che le permette tuttora di far fronte ai propri impegni in modo continuativo.

Punto a scelta n. 2

La redazione del budget economico consiste nell'elaborazione di un preventivo che tenga conto, per ciascuna delle voci contemplate, delle variazioni ipotetiche che registreranno i costi e i ricavi per effetto della diversificazione della produzione. Tale sforzo per aprirsi a nuovi mercati implica un consistente impegno economico e finanziario, tanto maggiore se si pensa che si verificherà probabilmente un'ulteriore contrazione nel fatturato.

A VALORE DELLA PRODUZIONE	2.800.000
B COSTI DELLA PRODUZIONE	2.748.000
DIFFERENZA (A - B)	52.000
C +/- RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	- 38.100
E +/- RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	
REDDITO LORDO	13.900
- IMPOSTE	6.500
REDDITO NETTO	7.400

Il reddito operativo, già alquanto esiguo, è ulteriormente corroso dagli oneri finanziari e tributari.

Vediamo ora il dettaglio delle voci che compongono l'aggregato A.

Si verificherà, presumibilmente un calo di fatturato e una più modesta riduzione delle scorte di prodotti; si termineranno i lavori in economia relativi all'impianto. Non si ipotizzano variazioni di rilievo nei ricavi accessori di vendita.

A1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.680.000
A2 Variazione nelle rimanenze di prodotti, semilavorati ecc.	- 110.000
A4 Lavori in economia	30.000
A5 Altri ricavi e proventi	200.000
TOTALE A	2.800.000

Per quanto riguarda l'aggregato B si può fornire il seguente dettaglio:

B6 Costi per acquisti di materie, merci ecc.	1.300.000
B7 Costi per servizi	520.000
B9 Costi del personale	700.000
B10 Ammortamenti	160.000
B11 Variazioni nelle rimanenze di materie prime, merci ecc.	- 20.000
B12 Accantonamenti per rischi	48.000
B 14 Oneri diversi di gestione	40.000
TOTALE B	2.748.000

Si cercherà di fronteggiare la nuova produzione di calzature per il mercato estero mantenendo invariati i consumi di materie e i costi per servizi. Non sarà purtroppo possibile fare la stessa cosa per i costi del personale, che lieviteranno in seguito all'utilizzo del personale su doppi turni di lavoro. Gli ammortamenti rimarranno costanti e si registrerà un lieve calo nelle altre voci di spesa.

Punto a scelta n. 3

Gli acquisti e le vendite effettuati al di fuori del territorio dell'Unione europea sono definiti, rispettivamente, importazioni e esportazioni. Ad esse sono assimilate le operazioni con Città del Vaticano, San Marino e quelle effettuate in base a trattati internazionali.

In base agli artt. 8, 8bis, 9, 71 e 72 del D.P.R. n. 633/72, le cessioni all'esportazione, le operazioni a esse assimilate e le prestazioni di servizi internazionali o connesse agli scambi internazionali, sono effettuate senza applicazione dell'Imposta sul valore aggiunto, in quanto soggette al "principio di destinazione" in base al quale, i beni devono essere tassati nel luogo di destinazione.

I requisiti essenziali affinché si possa parlare di cessione all'esportazione sono:

- il trasferimento della proprietà o di altro diritto reale sul bene;
- l'invio del bene in un territorio extra-Ue.

Le esportazioni si classificano in esportazioni dirette ed esportazioni triangolari.

Le prime richiedono l'espletamento di una serie di formalità doganali. Soltanto quando la dogana ha apposto il visto, un'esportazione può essere considerata un'operazione non imponibile. All'interno di questa tipologia di operazioni si distinguono le:

- esportazioni dirette tra cedente italiano ed acquirente extra-Ue. In questo caso deve essere presentata la fattura accompagnatoria della merce alla dogana di partenza che a sua volta emette il Dau. Il Dau, (Documento Amministrativo Unico) è predisposto in via telematica secondo uno schema comune a tutta l'Unione europea. La merce in esportazione viene accompagnata dal Dae (Documento Accompagnamento Esportazione) sul quale è impresso il Mrn (*Movement Reference Number*) emesso dalla dogana di uscita;
- esportazioni dirette tramite commissionario. In questo caso il commissionario deve presentare la fattura della merce alla dogana di partenza, che a sua volta emette il Dau. La prova dell'esportazione è data sia per il committente sia per il commissionario dal visto apposto sull'esemplare numero 3 del Dau. Per il cedente la prova dell'esportazione può essere fornita anche dal Ddt vistato e integrato con la destinazione della merce e l'indicazione del tipo di operazione;
- esportazioni triangolari. Sono cessioni eseguite mediante trasporto o spedizione all'estero di beni, a cura o a nome del primo cedente nazionale (fornitore), su incarico del cliente intermedio, a un cliente extra-Ue.

Il trasporto deve essere effettuato in ogni caso in nome e per conto del primo cedente nazionale.

Le cessioni non imponibili in questo caso sono due: il primo operatore emette la fattura al suo cliente italiano (per conto del quale ha spedito la merce al cliente estero), il quale a sua volta emetterà una fattura al cliente estero, destinatario della merce. Entrambi i documenti devono indicare la dicitura "art. 8, co.1, lett. a) D.P.R. 633/72" affinché l'operazione sia considerata non imponibile. Le fatture riguardanti esportazioni sono soggette ad imposta di bollo.

Le Camere di Commercio inoltre rilasciano alcuni documenti richiesti dalla normativa vigente alle imprese nella attività di commercio con l'estero. I principali sono:

- il certificato d'origine, un documento che attesta l'origine della merce spedita dai paesi dell'Unione europea ai paesi extra Cee;
- il numero meccanografico, un codice alfanumerico a otto caratteri, assegnato alle imprese che operano abitualmente con l'estero e richiesto agli operatori dalle banche per movimenti di valuta superiori a euro 12.500,00 all'anno. Viene rilasciato dalla Camera di Commercio ove la ditta ha la propria sede legale, con unico presupposto che la stessa abbia denunciato l'inizio di attività al Registro delle imprese, che non sia in stato di fallimento o amministrazione controllata e che sia in regola con il pagamento del diritto annuale;
- l'attestato di libera vendita, emesso su richiesta dell'operatore che deve dimostrare a un paese estero che i propri prodotti sono commercializzati sul territorio nazionale. È richiesto spesso per i prodotti sanitari o alimentari per ottenere l'autorizzazione a commercializzare in un determinato Stato la propria merce.

In base all'art. 67 del D.P.R. n. 633/72 sono considerate importazioni extra-Ue:

- l'importazione temporanea di beni destinati ad essere riesportati senza avere subito alcuna modifica o trasformazione e che non fruiscono dell'esenzione totale dai dazi di importazione;
- le operazioni di immissione in libera pratica di beni provenienti da paesi terzi o dai territori esclusi ai fini fiscali dall'ambito comunitario. Si tratta di quei beni che hanno già adempiuto, presso la dogana di entrata di uno Stato membro Ue, a tutte le formalità di importazione. L'immissione in libera pratica attribuisce la posizione doganale di merce comunitaria a una merce non comunitaria;
- le operazioni di perfezionamento attivo. È l'ipotesi in cui è consentito, nell'ambito di un rapporto di conto lavorazione a ciclo, importare i beni da sottoporre a lavorazione dopo l'esportazione dei prodotti lavorati.

L'Iva viene accertata, liquidata e riscossa all'atto di ogni operazione secondo le norme previste dalle leggi doganali. Si applica l'aliquota corrispondente al bene importato relativa alle cessioni interne.

Le importazioni sono operazioni considerate imponibile anche se effettuate da un soggetto privato.

Obbligati al pagamento dell'Iva sono il proprietario e i soggetti per i quali la merce è stata importata.

Punto a scelta n. 4

In fase di redazione di un business plan assume notevole rilevanza lo strumento dell'analisi SWOT, il cui acronimo sta per Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats che significano, rispettivamente: Forza, Debolezza, Opportunità e Minacce.

In concreto tale analisi è una matrice che serve all'imprenditore per valutare la situazione del mercato in cui opera, allo scopo di valutare quali possono essere i punti di forza e di debolezza del proprio business, la propria posizione rispetto a determinati elementi di mercato e per valutare quali sono (o possono essere) le opportunità esistenti, oppure le minacce che lo stesso mercato presenta.

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica molto diffuso, che può essere focalizzata su un determinato prodotto, oppure su un certo ambito territoriale o, come spesso accade, su un intero progetto in un'unica matrice. Esso ha l'obiettivo di permettere all'imprenditore di valutare il rischio d'impresa attraverso la conoscenza dettagliata di una serie di aspetti del proprio business, per sapere come affrontarli nel momento in cui si presentano e limitare i rischi di costi eccessivi, perdite o fallimento del progetto.

STRENGTHS: punti di forza. Sono rappresentati dagli elementi che gli consentono di differenziarsi dalla concorrenza. Questi possono essere di vario tipo: si parte dalla capacità imprenditoriale, legata alla persona dell'imprenditore o dei soci, per passare all'analisi del possesso di brevetti o know how che pongono l'azienda in una posizione di vantaggio rispetto ai competitors. Un ruolo importante è rivestito dalla localizzazione dell'azienda in aree vicine ai mercati di approvvigionamento o di sbocco, la presenza di materie prime o manodopera a basso costo.

Per quanto riguarda i prodotti, possono essere aspetti legati alla sua qualità o innovazione, oppure qualità del processo produttivo, o ancora alle competenze tecniche presenti nell'area produttiva.

In relazione alle vendite e al marketing si segnalano i rapporti con la clientela (puntualità di consegna, assistenza post vendita, modalità di distribuzione utilizzate). Molto importante risulta l'esame della posizione dei prodotti nell'ambito del ciclo di vita e la presenza di business ad alto valore innovativo (stars) o finanziario (question marks).

WEAKNESSES: punti di debolezza. I punti di debolezza rappresentano per l'imprenditore le aree di miglioramento sulle quali deve lavorare per ridurre le criticità.

OPPORTUNITIES: opportunità offerte dal mercato e più in generale dall'ambiente, che possono essere sfruttate dall'imprenditore. Queste possono provenire dall'ambiente politico, sociale, economico.

THREATS: minacce che provengono dal mercato. Le minacce possono provenire da una certa situazione politica o congiunturale particolarmente critica o comunque non a favore del settore nel quale l'azienda opera; possono essere legate a normative fiscali o sociali che modificano o modificheranno determinate condizioni di operatività dell'imprenditore.

Questi elementi devono essere considerati tutti all'interno della matrice e costituiscono il punto di partenza per la redazione di un piano di marketing, che questo riguardi un'azienda operante sia sul mercato interno sia all'estero. Ovviamente il piano di marketing è soltanto uno delle componenti di un business plan, che contempla invece le varie aree aziendali.