

Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

YA10 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE

CORSO SPERIMENTALE – Progetto “AUTONOMIA”

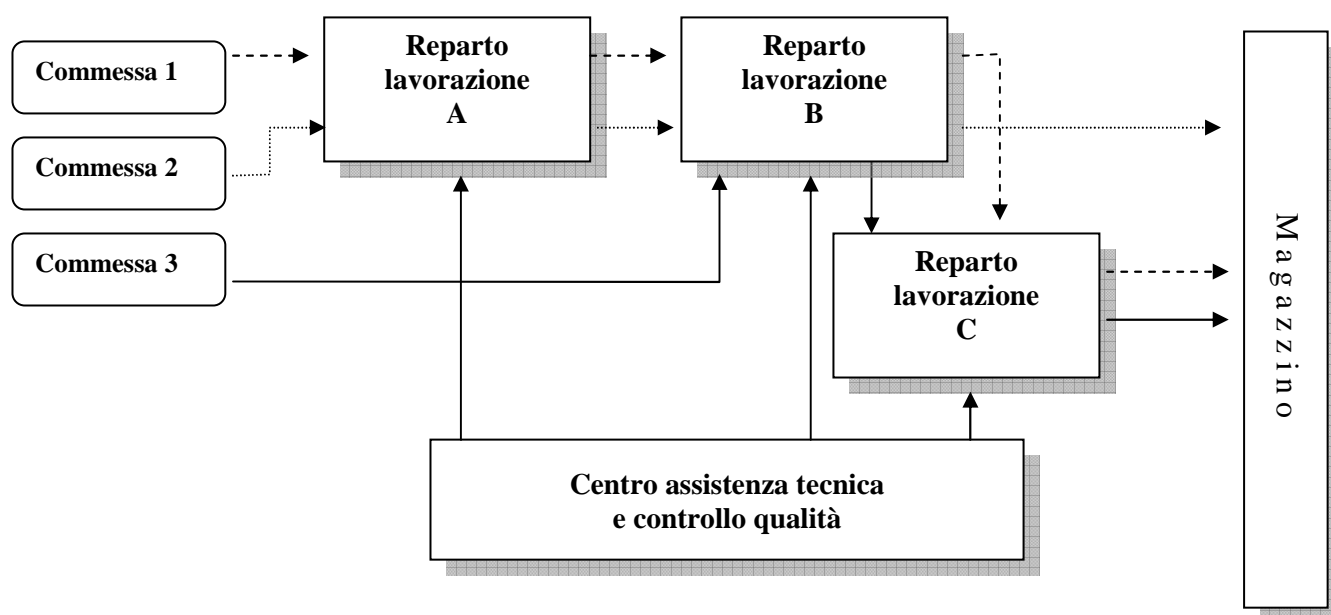
Indirizzo: AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

Tema di: PIANFICAZIONE, CONTROLLO E FINANZA

Il controllo di gestione è un sistema di processi e di strumenti che guida la gestione verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, assicurando che le risorse vengano acquisite e utilizzate in modo efficiente ed efficace.

Il candidato dopo avere illustrato con opportune esemplificazioni tale affermazione, consideri le seguenti informazioni relative ad Alfa spa, impresa che svolge attività industriale.

- La funzione Ricerca & Sviluppo, nell'anno 2008, ha messo a punto un prodotto innovativo la cui commercializzazione è iniziata nel secondo semestre con tre commesse, diversificate nelle caratteristiche tecniche del prodotto, rispettivamente di 12.000 unità, 8.500 unità e 15.000 unità.
- La mappa seguente illustra il processo produttivo delle tre commesse evidenziando il passaggio ai Reparti e il supporto del Centro assistenza tecnica e controllo qualità.



- I costi diretti totali sostenuti per la lavorazione delle tre commesse sono relativi alle materie prime per 1.450.000,00 euro e alla manodopera per 680.000,00 euro.
- I costi indiretti contabilizzati nei Reparti di lavorazione sono:

	Reparto A	Reparto B	Reparto C
Materie sussidiarie	92.000,00	160.000,00	124.000,00
Manodopera indiretta	66.000,00	115.000,00	89.000,00
Altri costi industriali	124.000,00	212.400,00	163.600,00

- I costi indiretti sostenuti nel Centro di assistenza tecnica e controllo qualità sono relativi alla manodopera indiretta per 54.000,00 euro, alla manutenzione per 18.000,00 euro e ad altri costi per servizi per 12.000,00 euro.

Il candidato, commentando le scelte operate:

- a. definisca i criteri di localizzazione dei costi del Centro assistenza tecnica e controllo qualità sui Reparti di lavorazione e quantifichi l'importo dei costi riversati;
- b. calcoli il costo industriale di ogni commessa;
- c. presenti il budget degli impieghi e delle fonti di Alfa spa per l'esercizio 2009, che evidenzia un totale impieghi di 44.000.000 euro.

Successivamente il candidato sviluppi uno dei seguenti punti.

1. Presentare il budget economico, corredato dai budget settoriali, redatto da Alfa spa per l'esercizio 2009, considerando che la società prevede un incremento delle vendite del 5%.
2. La produzione dell'esercizio 2009 di Delta spa prevede tre prodotti nelle seguenti quantità:
 - prodotto M44Z, 2.800 unità
 - prodotto L63Z, 4.600 unità
 - prodotto R82Z, 6.800 unitàPresentare il calcolo del costo industriale dei tre prodotti nelle seguenti ipotesi:
 - l'impresa applica il metodo full costing
 - l'impresa applica il metodo ABC.
3. Un gruppo di lavoratrici del settore tessile, che hanno perso il lavoro per riduzione del personale, dispongono di 220.000,00 euro e decidono di intraprendere un'attività imprenditoriale sfruttando le proprie competenze. Redigere il progetto d'impresa, presentato alla locale banca per accedere al finanziamento dell'imprenditoria femminile, contenente:
 - la sintesi del progetto imprenditoriale
 - la forma giuridica d'impresa
 - l'analisi del mercato in cui opererà l'impresa
 - l'analisi della concorrenza
 - l'analisi dei mercati di approvvigionamento
 - le caratteristiche dei prodotti-servizi offerti
 - il piano di marketing
 - la descrizione della struttura tecnico produttiva
 - le previsioni economico finanziarie del progetto d'impresa, tenendo conto che s'intende realizzare un ROI dell'8%

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.

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

PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Riccardo Mazzoni e Roberto Bandinelli

Parte introduttiva teorica

Il controllo di gestione si avvale della struttura organizzativa aziendale, costituita da una quanto più possibile efficiente ed efficace combinazione dei beni e delle risorse umane, in cui sono definiti con chiarezza i ruoli e le responsabilità di queste ultime, e utilizza un sistema informativo capace di fornire, tempestivamente e in maniera selettiva, i dati di controllo a carattere sia preventivo sia consuntivo.

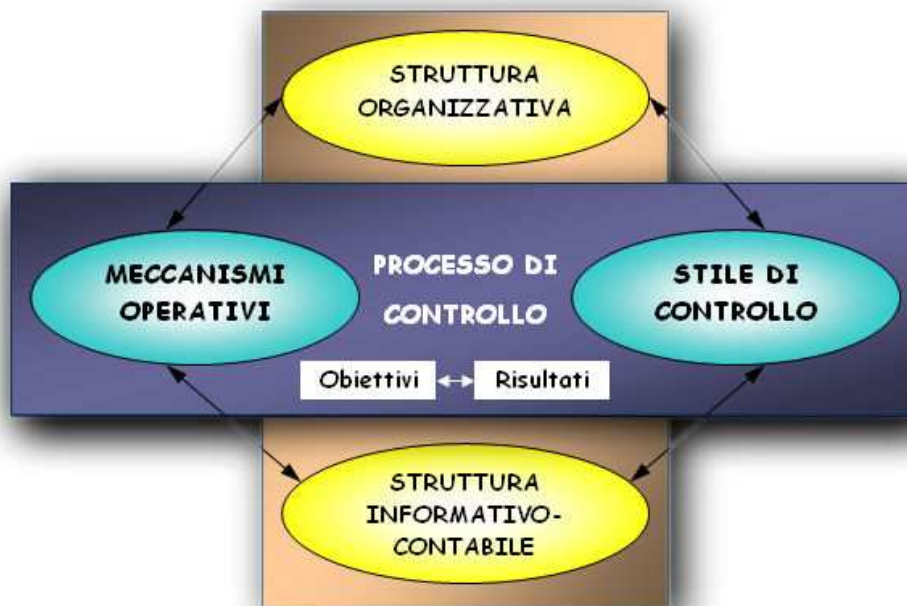
E' su tali dimensioni "strutturali" che si realizza il processo di controllo, ossia la sequenza delle attività manageriali volte a indirizzare l'acquisizione e l'utilizzo delle risorse al fine di perseguire gli obiettivi economici dell'organizzazione aziendale.

Il processo si sviluppa dalla formulazione degli obiettivi in termini economico-finanziari, attraverso il budget, e trova concreta attuazione nell'analisi degli scostamenti mediante il confronto *obiettivi-risultati*.

Il processo di controllo:

- 1) dal punto di vista tecnico-informativo, utilizza i tipici meccanismi di tipo feed-back e feed-forward;
- 2) si adatta, dal punto di vista organizzativo, alle caratteristiche delle persone che guidano i sistemi operativi; si parla, a tale riguardo, di "stile di leadership" od anche di "stile di controllo".

Il sistema complessivo degli elementi "strutturali" e "di processo" del controllo è rappresentato nella figura che segue.



Lo strumento principale dell'attività di controllo preventivo e di programmazione economica è il **budget d'esercizio**, documento caratterizzato da un orizzonte temporale solitamente annuo; in esso gli obiettivi aziendali sono fissati in termini di quantità fisiche e di valori monetari; in modo analogo sono definite le risorse necessarie per il raggiungimento di tali obiettivi.

Il budget è quindi uno strumento che consente di esercitare un primo riscontro di fattibilità e di coerenza delle strategie.

La definizione del budget aziendale è un'operazione **sistemica**: il documento di budget è infatti *la risultante di una serie di sotto-budget fra loro strettamente interrelati*.

Pur riguardando l'intero sistema aziendale, il budget è quindi solitamente articolato per centri di responsabilità: ciascuna unità organizzativa è così indirizzata verso il raggiungimento dei propri obiettivi con le risorse ad essa affidate, cercando di mantenere, al contempo, un'impostazione valida e coerente con quella intrapresa a livello generale.

Il budget, quale struttura sistemica, è formato da una serie di documenti fra loro strettamente interdipendenti.

In prima approssimazione è possibile definire quattro **livelli** attraverso cui si articola un documento di budget aziendale:

- il primo livello, quello più importante ai nostri fini, riguarda l'ambito **economico**, in cui si definisce l'insieme dei costi e dei ricavi inerenti l'attività aziendale; solitamente è articolato in una serie più o meno numerosa di budget settoriali, che mettono in evidenza il contributo di ciascun settore o area operativa alla formazione del risultato economico aziendale;
- il secondo livello di articolazione del budget si riferisce agli **investimenti**; in questo caso oggetto di programmazione è il fabbisogno relativo ai fattori produttivi a lungo ciclo di utilizzo;
- il terzo livello di articolazione si riferisce all'ambito **finanziario**; una corretta ed efficace attività di programmazione economica non può infatti prescindere dalla previsione delle ricadute monetarie e finanziarie relative alle decisioni fissate;
- l'ultimo livello di articolazione del budget aziendale si riferisce all'aspetto **patrimoniale**; in questi documenti preventivi confluiscono le informazioni dei precedenti budget per andare a formare uno Stato Patrimoniale preventivo riferito all'arco temporale coperto dal budget.

Dunque, il budget svolge un ruolo essenziale:

- in una prima fase, come strumento di pianificazione e di integrazione degli obiettivi;
- in una seconda fase come strumento di verifica e controllo sul raggiungimento degli obiettivi stessi.

Parte pratica obbligatoria

Occorre partire dai dati forniti dalla traccia che sono:

- Costi diretti per la lavorazione delle commesse:

Costi diretti per materie prime	1.450.000,00
Costi diretti per manodopera	680.000,00

- Costi indiretti per la lavorazione delle commesse:

Costi di reparto	Reparto A	Reparto B	Reparto C	Totale
Materie sussidiarie	92.000,00	160.000,00	124.000,00	376.000,00
Manodopera indiretta	66.000,00	115.000,00	89.000,00	270.000,00
Altri costi industriali	124.000,00	212.400,00	163.600,00	500.000,00

- Costi del reparto assistenza e controllo da riversare sui reparti di lavorazione:

Manodopera indiretta	54.000,00
Manutenzione e altri costi per servizi	30.000,00

- Commesse, quantitativi di produzione:

Commessa 1	12.000
Commessa 2	8.500
Commessa 3	15.000

Richiesta a)

I costi relativi al Centro assistenza e controllo possono essere raggruppati in due diversi aggregati:

- il primo, pari a 54.000,00 euro, relativo alla manodopera indiretta, viene ripartito nei tre reparti in funzione del *costo della manodopera indiretta di ciascun reparto*;
- il secondo, pari a 30.000,00 euro (ottenuto sommando il costo delle manutenzioni, 18.000,00 euro, con gli altri costi per servizi, 12.000,00 euro) viene ripartito tra i tre reparti in proporzione all'entità degli *altri costi industriali*.

Costi del Centro assistenza tecnica e controllo qualità	Reparto A	Reparto B	Reparto C	Totale
Manodopera indiretta	13.200,00	23.000,00	17.800,00	54.000,00
Manutenzioni e altri costi per servizi	7.440,00	12.744,00	9.816,00	30.000,00

I costi così suddivisi vengono ribaltati sui reparti insieme agli altri costi indiretti forniti dalla traccia:

Costi indiretti	Reparto A	Reparto B	Reparto C	Totale
Materie sussidiarie	92.000,00	160.000,00	124.000,00	376.000,00
Manodopera indiretta	66.000,00	115.000,00	89.000,00	270.000,00
Altri costi industriali	124.000,00	212.400,00	163.600,00	500.000,00
Costi reparto assistenza e controllo:				
Manodopera indiretta	13.200,00	23.000,00	17.800,00	54.000,00
Manutenzioni e altri costi per servizi	7.440,00	12.744,00	9.816,00	30.000,00
Totale costi indiretti	302.640,00	523.144,00	404.216,00	1.230.000,00

Richiesta b)

Per calcolare il costo industriale di ciascuna commessa si può procedere nel modo seguente:

- 1) si ripartiscono i costi diretti in funzione della quantità di produzione di ciascuna commessa;
- 2) si attribuiscono i costi di reparto considerando il ribaltamento dei costi del Centro di assistenza tecnica e controllo qualità, e tenendo conto delle specificità operative rappresentate nella mappa delle produzioni.

Pertanto si ha:

Costi	Reparto A	Reparto B	Reparto C	Totale
Costi diretti	720.000,00	510.000,00	900.000,00	2.130.000,00
Totale costi indiretti	302.640,00	523.144,00	404.216,00	1.230.000,00
Totale costi	1.022.640,00	1.033.144,00	1.304.216,00	3.360.000,00

Commessa	Reparto A	Reparto B	Reparto C	Costi indiretti	Costo Industriale
Commessa 1	177.155,12	176.837,41	179.651,56	720.000,00	1.253.644,09
Commessa 2	125.484,88	125.259,83		510.000,00	760.744,71
Commessa 3		221.046,76	224.564,44	900.000,00	1.345.611,21
Totale	302.640,00	523.144,00	404.216,00	1.230.000,00	3.360.000,00

Richiesta c)

Il *budget degli impieghi e delle fonti* permette di stabilire in via preventiva le necessita di risorse finanziarie necessarie a garantire la corretta copertura di tutti gli impieghi che l'azienda dovrà effettuare per la sua gestione.

Nel caso in esame, le fonti di risorse finanziarie sono quantificate tenendo conto dei seguenti flussi:

- la variazione del PCN generata dalla gestione reddituale, a cui si perviene sommando al risultato economico dell'esercizio i costi non monetari e sottraendo da tale risultato i ricavi non monetari;
- flussi di risorse che pervengono all'azienda dalla gestione non corrente (nuovi finanziamenti a m/l, aumenti del capitale sociale, realizzi da cessione di fattori produttivi a m/l).

Gli impieghi di risorse finanziarie sono invece prodotti da:

- investimenti in nuovi fattori produttivi a m/l;
- rimborsi di finanziamenti a m/l;
- pagamento di indennità di fine rapporto di lavoro;
- pagamento di dividendi ai soci.

Il *budget degli impieghi e delle fonti* di Alfa spa, per l'esercizio 2009, è dunque impostato mediante due tabelle: la prima che permette la quantificazione del flusso di PCN prodotto dalla gestione reddituale, l'altra che, partendo da tale flusso, porta alla determinazione del flusso globale di PCN, attraverso l'evidenziazione delle fonti e degli impieghi di risorse finanziarie:

Risultato economico dell'esercizio	980.000
Costi non monetari	
Ammortamenti	3.460.000
Quota TFR	1.360.000
Accantonamento a fondo manutenzioni cicliche	750.000
Minusvalenze da cessione impianti	2.480.000
Minusvalenze da cessione autoveicoli	290.000
<i>Totale costi non monetari</i>	9.320.000
Ricavi non monetari	
Plusvalenze da cessione di partecipazioni	5.850.000
plusvalenze da cessione di attrezzature	1.920.000
<i>Totale ricavi non monetari</i>	7.770.000
Flusso di PCN da gestione reddituale	2.530.000

Fonti di finanziamento	
flusso di PCN da gestione reddituale	2.530.000
finanziamenti a m/l termine	18.370.000
aumento del capitale sociale	10.000.000
realizzi da cessione di immobilizzazioni	2.830.000
realizzi da cessione di partecipazioni	9.420.000
<i>Totale fonti</i>	<u>43.150.000</u>
Fabbisogni finanziari	
investimenti:	
impianti e attrezzature	28.450.000
autoveicoli	1.800.000
oneri pluriennali	470.000
rimborso finanziamenti a m/l termine	10.900.000
pagamento indennità di fine rapporto	1.630.000
pagamento dividendi ai soci	750.000
<i>Totale fabbisogni finanziari (impieghi)</i>	<u>44.000.000</u>
Flusso di PCN	<u>- 850.000</u>

Punto 1 facoltativo

Ipotizziamo che Alfa spa sia un'azienda monoprodotta (per il quale si suppongono solo varianti tecniche ininfluenti sui costi) e che le commesse siano una parte della produzione totale.

Il budget qui impostato è quello del risultato operativo; le vendite sono state così determinate:

Vendite 2008	56.347.200,00
Incremento 5%	2.817.360,00
Vendite a budget	59.164.560,00

Considerando il prezzo di vendita di 3.000 euro le quantità da vendere, arrotondate all'unità, risultano 19.722

1) Budget delle vendite

	Quantità	Prezzo	Totali
Prodotto Alfa	19.722	3.000	59.164.560

2) Budget della produzione

	Prodotto Alfa (quantità)
Vendite previste	19.722
+ Rimanenze finali previste	1.296
	21.018
- Esistenze iniziali	1.200
Produzione programmata	<u>19.818</u>

3) Budget dei consumi di materie prime

	Unità da produrre	Consumo unitario	Consumo materie
Materia tipo Alfa	19.818	Kg 7,50	Kg 148.631
Materia tipo Beta	19.818	Kg 9,50	Kg 188.266

4) Budget degli approvvigionamenti

Descrizione	Materia tipo Alfa	Materia tipo Beta	Totale (euro)
Unità necessarie per la produzione (kg)	148.631	188.266	
+ Scorte finali previste (kg)	1.575	1.995	
- Esistenze iniziali (kg)	- 1.500	- 1.900	
Fabbisogno materie (kg)	148.706	188.361	
Prezzo di acquisto	90,00	140,00	
Costo per acquisto materie	13.383.540	26.370.540	39.754.080

5) Budget della manodopera diretta

Prodotto	Unità da produrre	Tempo standard unitario	Totale ore standard	Costo orario	Costo manodopera diretta
Alfa	19.818	10,20	202.139	13,50	2.728.873

6) Budget dei costi generali di produzione

Descrizione costi generali di produzione	Importi
Manodopera indiretta	2.017.500
Manutenzioni e riparazioni	310.000
Forza motrice	1.074.000
Spese per servizi industriali	490.000
Ammortamenti industriali	3.723.000
Totale costi generali di produzione	7.614.500

7) Calcolo del costo industriale dei prodotti finiti

Descrizione costi	Importi
Materie prime	39.754.080
Manodopera diretta	2.728.873
Costo primo	42.482.953
Costi generali industriali	7.614.500
Costo industriale	50.097.453

8) Budget delle rimanenze di magazzino

Categorie	Esistenze iniziali			Rimanenze finali		
	Quantità	Valore unitario	Importi	Quantità	Valore unitario	Importi
Materia tipo Alfa	1.500	255,00	382.500	1.575	90,00	141.750
Materia tipo Beta	1.900	280,00	532.000	1.995	140,00	279.300
Totale materie			914.500			421.050
Prodotti in lavorazione	2.200	1.248,00	2.745.600	1.800	2.022,35	3.640.234
Prodotti finiti	1.200	2.080,00	2.496.000	1.296	2.527,94	3.276.210
Totale magazzino			6.156.100			7.337.494

9) Budget del costo dei prodotti venduti

Costi	Importi parziali	Importi totali
<i>Materie prime:</i>		
Esistenze iniziali	914.500	
+ Acquisti	39.754.080	
- Rimanenze finali	- 421.050	
Costo delle materie impiegate		40.247.530
Esistenze iniziali prodotti in lavorazione		2.745.600
Rimanenze finali prodotti in lavorazione		- 3.640.234
Manodopera diretta		2.728.873
Costi generali di produzione		7.614.500
Costo totale prodotti ottenuti		49.696.269
+ Esistenze iniziali prodotti finiti		2.496.000
- Rimanenze finali prodotti finiti		- 3.276.210
Costo dei prodotti venduti		48.916.059

10) Budget dei costi commerciali

Descrizione costi commerciali	Importi
Costo del personale commerciale	580.000
Costi per servizi commerciali	525.000
Ammortamenti commerciali	1.113.000
Svalutazione crediti	360.000
Totale costi commerciali	2.578.000

11) Budget dei costi amministrativi

Descrizione costi amministrativi	Importi
Costo del personale amministrativo	580.000
Costo per godimento beni di terzi	150.000
Costo per servizi amministrativi	468.000
Consumo materiale di cancelleria	90.000
Ammortamento mobili e attrezzature d'ufficio	867.000
Totale costi amministrativi	2.155.000

12) Budget del risultato operativo

Descrizioni	Importi
Ricavi di vendita	59.164.560
Costo della produzione venduta	- 48.916.059
Risultato lordo industriale (utile/perdita)	10.248.501
Costi commerciali	- 2.578.000
Costi amministrativi	- 2.155.000
Risultato operativo (utile/perdita)	5.515.501

Punto 2 facoltativo

La traccia pone in questo caso il problema della determinazione del costo industriale di tre linee di prodotti, tenendo conto di diverse procedure di costing: il full costing e l'ABC.

Il full costing si basa sul calcolo del costo totale di produzione dei prodotti; si tiene dunque conto di tutti i costi sostenuti: i costi fissi e i variabili, siano essi di diretta o indiretta imputazione.

Il metodo ABC (Activity Based Costing) permette invece una più attenta osservazione di tutte le attività che vengono svolte in azienda per contribuire, in una qualche misura, a una determinata produzione.

Il confronto che viene qui sviluppato fra le due procedure suddette si basa su alcune necessarie semplificazioni.

Metodo Full costing

Si ipotizzano i seguenti dati e valori:

materie prime

	Quantità di produzione	Costo medio per unità di prodotto	Costo totale
M44Z	2.800	122,50	343.000
L63Z	4.600	125,00	575.000
R82Z	6.800	130,00	884.000
			<u>1.802.000</u>

manodopera diretta

	Quantità di produzione	Costo medio per unità di prodotto	Costo totale
M44Z	2.800	52,80	147.840
L63Z	4.600	51,20	235.520
R82Z	6.800	53,80	365.840
			<u>749.200</u>

Si ipotizzano costi industriali indiretti per 96.000 euro, che vengono attribuiti ai prodotti su base unica, in base al criterio del costo primo:

	M44Z	L63Z	R82Z	
Materie prime	343.000	575.000	884.000	1.802.000
Manodopera diretta	147.840	235.520	365.840	749.200
Costo primo	490.840	810.520	1.249.840	2.551.200
Costi ind.li indiretti	18.470	30.500	47.030	96.000
Costo industriale	509.310	841.020	1.296.870	2.647.200

Il calcolo di attribuzione è stato così impostato:

$$\frac{96.000}{2.551.200} = 0,03762935 \begin{cases} \times 490.840 = 18.470 \\ \times 810.520 = 30.500 \\ \times 1.249.840 = 47.030 \end{cases}$$

Metodo ABC

Ai fini del calcolo del costo industriale si ipotizzano i seguenti processi, articolati in attività, e i relativi cost driver:

Processi	Attività	Cost driver
Gestione degli impianti	Programmazione e rilevazione periodica dei carichi di lavoro degli impianti	numero ore di programmazione e rilevazione
	Interventi periodici di manutenzione	numero interventi
Lavorazione dei prodotti	Invio ordini di materie al magazzino	numero ordini di carico
	Lavorazione delle materie	numero ore di lavoro degli impianti
	Controllo impianti durante la lavorazione	numero ore di manodopera
	Scarico dei prodotti finiti al magazzino	numero scarichi

Attività	Cost driver
Programmazione e rilevazione periodica dei carichi di lavoro degli impianti	numero ore di programmazione e rilevazione
Interventi periodici di manutenzione	numero interventi
Invio ordini di materie al magazzino	numero ordini di carico
Lavorazione delle materie	numero ore di lavoro degli impianti
Controllo impianti durante la lavorazione	numero ore di manodopera
Scarico dei prodotti finiti al magazzino	numero scarichi

				Grado di assorbimento dei cost driver da parte di ciascun prodotto e relativo costo totale attribuito						Costo totale di ciascuna attività relativa ai tre prodotti
				M44Z		L63Z		R82Z		
Attività	Cost driver	Unità di cost driver da attribuire	Costo medio per unità di cost driver	Grado assorb.	Costo attribuito	Grado assorb.	Costo attribuito	Grado assorb.	Costo attribuito	
Programmazione e rilevazione periodica dei carichi di lavoro degli impianti	Numero ore di programmazione e rilevazione	52	12,50	11	138	21	263	20	250	650
Interventi di manutenzione	Numero interventi	36	190,00	7	1.330	13	2.470	16	3.040	6.840
Invio ordini di materie al magazzino	Numero ordini di carico	264	7,50	61	458	58	435	145	1.088	1.980
Lavorazione delle materie	Numero ore di lavoro degli impianti	2.750	21,70	693	15.038	912	19.790	1.145	24.847	59.675
Controllo impianti durante la lavorazione	Numero ore di manodopera	1.430	18,30	382	6.991	397	7.265	651	11.913	26.169
Scarico dei prodotti finiti al magazzino	Numero scarichi	85	8,07	18	145	27	218	40	323	686
<i>Costo totale delle attività in cui si articolano i processi industriali, relativamente alle tre linee di produzione prese in esame</i>										96.000

Il costo industriale delle tre linee di produzione risulta pertanto così calcolato:

	M44Z	L63Z	R82Z	
Materie prime	343.000	575.000	884.000	1.802.000
Manodopera diretta	147.840	235.520	365.840	749.200
Costo primo	490.840	810.520	1.249.840	2.551.200
Costo delle attività	24.099	30.441	41.460	96.000
Costo industriale	514.939	840.961	1.291.300	2.647.200

Punto 3 facoltativo

La stesura di un intero progetto d'impresa è un'attività complessa nella pratica operativa. La traccia, nel porre il caso delle lavoratrici rimaste senza lavoro che intendono assumere in proprio il rischio d'impresa, intendeva chiedere al candidato di tracciare le linee fondamentali del progetto.

Sintesi del progetto imprenditoriale

L'esperienza acquisita dalla lavoratrici nella precedente attività di lavoro dipendente permette loro di avviare un'attività d'impresa nello stesso settore operativo: il tessile.

La diversificata professionalità delle lavoratrici favorisce inoltre una equilibrata distribuzione dei ruoli e delle responsabilità nella struttura organizzativa. Almeno nella fase iniziale, le capacità e le competenze presenti permettono di coprire tutti i livelli della struttura. Eventuali integrazioni saranno decise di volta in volta sulla base dei risultati ottenuti e delle necessità specifiche individuate e funzionali alle linee di progettazione/pianificazione.

Le linee portanti del progetto prevedono:

- diversificazione delle linee di produzione: due linee, una di tessuti e una di filati, per la fornitura ad azienda che producono abbigliamento per la grande distribuzione; una terza linea, basata sulla ricerca della qualità, finalizzata alla produzione di tessuti in seta per la fornitura di aziende dell'alta moda;
- l'operatività, inizialmente limitata al mercato nazionale, potrà essere estesa, nell'arco di un triennio, al mercato europeo; successivamente saranno esaminate le possibilità di approdo in alcuni ambiti del mercato internazionale, per la produzione dei tessuti in seta;
- la politica dei prezzi sarà studiata e attentamente impostata in maniera da garantire rapporti ottimali qualità/prezzo.

Forma giuridica d'impresa

Riguardo alla forma giuridica d'impresa la scelta ricade quasi inevitabilmente su una delle due principali tipologie di società di capitali. E' da escludere una società di persone sia per il numero dei soci sia per il tipo di attività e il volume di produzione programmato.

La decisione dunque deve basarsi sulla scelta di convenienza fra:

- costituire una società a responsabilità limitata per poi decidere dopo qualche anno, qualora gli obiettivi programmati di medio periodo dovessero risultati del tutto raggiunti, la trasformazione in società per azioni;
- procedere fin da subito alla costituzione di una società per azioni.

I capitali a disposizione, pari a 220.000 euro, consentono entrambe le soluzioni.

Analisi del mercato in cui opererà l'impresa

Relativamente al mercato di riferimento si veda quanto già detto nella *Sintesi del progetto imprenditoriale*. A integrazione di quelle considerazioni occorre precisare che:

- per operare nel mercato dei tessuti e filati destinati alla produzione di abbigliamento per la grande distribuzione l'impresa dovrà impostare le proprie strategie di vendita tenendo conto si troverà ad agire in un ambito caratterizzato da un elevato grado di competitività, data la presenza di numerose imprese, molte delle quali hanno consolidato da tempo la loro posizione nel mercato stesso;

- per la produzione di tessuti in seta, invece, l'impresa ha intenzione di posizionarsi in una nicchia di mercato; i presupposti per tale posizionamento sono rappresentati dalla elevata qualità dei tessuti, dalle innovative proposte del design, e dalla continua ricerca di nuove soluzioni all'avanguardia nel settore; qualità queste del tutto compatibili con una logica aziendale tipica di un artigianato "evoluto"; tale strategia di posizionamento è finalizzata a limitare il più possibile il contrasto concorrenziale diretto con imprese estere, specie quelle dei paesi asiatici;

Analisi della concorrenza

Si veda quanto già detto nel punto precedente.

Analisi dei mercati di approvvigionamento

Per l'approvvigionamento dei materiali si farà ricorso sia a fornitori sia nazionali, specie per i tessuti e filati "tradizionali", sia a fornitori esteri, in particolare i produttori di "seta cruda", materia prima base per i tessuti innovativi.

Caratteristiche dei prodotti-servizi offerti

Le caratteristiche principali dei prodotti desumibili dalle considerazioni fatte nei punti precedenti.

Riguardo ai servizi, considerati come elementi accessori dei prodotti, l'azienda intende porre un'attenzione particolare, specie per quanto riguarda i tessuti "innovativi".

Per tutte le produzioni è intenzione dell'azienda di impostare e coordinare tutte le fasi in cui si articola l'intero processo:

raccolta ordini – lavorazione – consegna

in maniera tale da garantire alle imprese clienti la possibilità di realizzare la logica del just in time; s'intende cioè proporsi come fornitore altamente affidabile riguardo alla qualità dei prodotti e al rispetto dei tempi.

Per le produzioni "innovative", l'azienda intende proporsi ai clienti anche come consulente per quanto riguarda la selezione e la scelta dei tessuti in funzione delle caratteristiche specifiche delle nuove creazioni di alta moda.

Piano di marketing

Molto è stato già detto a proposito di quanto va a comporre il piano di marketing; per riassumere, si può focalizzare l'attenzione sulle scelte relative alla quattro leve fondamentali del marketing-mix:

- *prodotto* – diversificazione fra prodotti "tradizionali" e prodotti "innovativi"; per tutti ricerca della qualità; per gli "innovativi", la qualità deve essere tale favorire ai prodotti il posizionamento in un ambito di "nicchia";
- *prezzo* – politica del prezzo basata sulla diversificazione e sul perseguimento di rapporti ottimali qualità/prezzo;
- *promotion* – un'azione mirata di informazione-comunicazione dovrà garantire il necessario sostegno dei prodotti sul mercato, specie nelle prime fasi di attività dell'azienda; successivamente occorrerà diversificare sempre più le azioni promozionali nel rispetto delle caratteristiche dei prodotti nonché della tipicità ed esigenze dei target; per alcune produzioni, specie per le "innovative" sarà privilegiata la cura diretta dei rapporti con i clienti, sia effettivi sia con quelli potenziali;
- *place* – la distribuzione dei prodotti terrà conto della logica dei rapporti diretti su cui è impostata anche l'azione di promotion.

Descrizione della struttura tecnico produttiva

Sul piano tecnico-produttivo sarà privilegiata una funzionale separazione fra la progettazione-lavorazione dei prodotti "tradizionali" e la progettazione-lavorazione" degli "innovativi"; in particolare, gli ambiti operativi dedicati a questi ultimi saranno articolati in reparti "progettazione, ricerca, controllo qualità" e reparti di lavorazione.

I magazzini, sia materiali sia prodotti finiti saranno mantenuti separati per le due linee produttive, in maniera che ciascun magazzino sia del tutto funzionale alle esigenze di lavorazione delle differenti linee produttive.

Previsioni economico finanziarie del progetto d'impresa

Il piano economico-finanziario è così impostato, tenuto conto dell'obiettivo, per il primo anno di attività, del ROI pari all'8%:

Piano Fonti-Impieghi

Impieghi		Fonti	
Immobilizzazioni		Capitali propri	
Immateriali	38.000	Capitale sociale	220.000
Materiali	846.000	Riserve	5.450
Finanziarie	0		
Attivo circolante		Capitali di terzi	
Magazzino	42.100	Debiti a m/l	475.000
Crediti	55.200	Debiti a breve	302.050
Liquidità	21.200		
<i>Totale impieghi</i>	1.002.500	<i>Totale fonti</i>	1.002.500

Piano economico-reddituale

Ricavi di vendita	1.375.000
Variazione delle rimanenze di prodotti	12.400
[a] Valore della produzione	1.387.400
Acquisti di materie	524.000
Variazione delle rimanenze di materiali	- 29.700
Altri costi industriali	256.400
Altri costi di gestione	74.500
[b] Costo dei beni e servizi utilizzati	825.200
Valore aggiunto [a-b]	562.200
Costi del lavoro	250.000
Ammortamenti e svalutazioni	207.000
Accantonamenti per manutenzioni cicliche	25.000
Reddito operativo lordo gestione caratteristica	80.200
Proventi e oneri finanziari:	
oneri finanziari	57.000
proventi finanziari	500
<i>Risultato gestione finanziaria</i>	57.500
Risultato economico ante imposte	22.700
Imposte sul reddito (arrot.)	11.800
Risultato dell'esercizio	10.900