

Esame di Stato 2017

Istituto Tecnico – Settore economico
Indirizzo Amministrazione, Finanza e Marketing
Articolazione Relazioni internazionali per il marketing
Svolgimento Tema di Economia aziendale e geo-politica

PRIMA PARTE**Caratteristiche del prodotto**

Il candidato può scegliere tra una vasta gamma di prodotti perché la traccia ne indica solo il carattere innovativo legato al processo produttivo. Potrebbe orientarsi verso un prodotto legato al made in Italy, come i prodotti tessili, alimentari, di arredo o della meccatronica.

L'impresa produce parti componenti per cucine di alberghi e ristoranti, quali forni che permettano la cottura dei cibi in base alle tecniche più innovative proposte dai grandi *chef*. I forni abbinano elementi di design raffinato ed eccellenti caratteristiche qualitative dei materiali e sono realizzati con un processo produttivo altamente sofisticato e innovativo che permette una cottura perfetta. Questo tipo di prodotti richiede un'adeguata assistenza post vendita che l'impresa assicura tramite i propri tecnici specializzati.

Caratteristiche dei mercati verso cui Alfa spa può orientarsi

L'impresa può rivolgersi a un vasto numero di Paesi, con prodotti innovativi di alta qualità, legati al settore alimentare in cui l'Italia si distingue, che possono raggiungere segmenti di mercato transnazionali, che nel loro insieme rappresenterebbero mercati di dimensioni notevoli.

I potenziali acquirenti sono le catene di alberghi e di ristoranti destinati a una clientela di alto livello con elevata capacità di spesa, che si aspettano un'esperienza di ristorazione eccellente. L'impresa, alla sua prima iniziativa di internazionalizzazione, potrebbe individuare un Paese in cui la concorrenza non risulti troppo agguerrita. Può decidere di scartare i mercati occidentali maturi e di orientarsi verso Paesi entrati più di recente nel mercato dell'accoglienza.

Report – Motivazioni sulla scelta del Paese in cui si decide di operare

L'amministratore delegato della Alfa spa, sulla base delle considerazioni dei diversi responsabili delle funzioni aziendali, stabilisce di avviare il processo di internazionalizzazione partendo dagli Emirati Arabi Uniti per vari motivi:

- gli EAU sono un territorio in costante sviluppo, con elevato reddito pro capite e un turismo in continua crescita;
- gli EAU stanno investendo in infrastrutture e opere pubbliche che aumenteranno la forza lavoro impiegata con conseguente miglioramento del benessere sociale diffuso;
- nel 2020 a Dubai si terrà l'annuale Esposizione universale (EXPO 2020) e il Paese è in grande fermento per l'esigenza di costruire nuovi alberghi per l'accoglienza dei numerosissimi visitatori attesi;
- nel 2022 in Qatar si svolgeranno i campionati mondiali di calcio, anche in questo caso con un numero di spettatori attesi molto alto.

Inoltre, in seguito a una recente partecipazione a una fiera internazionale, sono stati avviati i contatti con architetti del posto, tramite i quali gli approcci con i potenziali clienti sarebbe facilitati. Questa iniziativa comporterà un ulteriore investimento pluriennale, anche se limitato poiché sarà necessario collocare sul posto un magazzino ricambi con un tecnico disponibile per l'assistenza post-vendita, in modo da garantire un servizio rapido e affidabile. Per questo motivo sarà necessario redigere un business plan.

Business plan all'01/01/2017 dell'iniziativa di internazionalizzazione negli EAU

Storia dell'impresa

L'impresa nasce dall'iniziativa di due soci che nel 2004 decidono di mettersi in proprio dopo esperienze pluriennali nel settore degli elettrodomestici, rispettivamente come ingegnere responsabile del reparto produttivo e come direttore vendite Italia.

L'impresa si colloca nel distretto del mobile di Treviso e collabora con imprese produttrici di mobili da cucina. Sin da subito la Alfa spa si distingue per un'attenzione particolare alla qualità tecnologica dei forni, ma nel tempo i soci comprendono che per sopravvivere alla concorrenza devono attuare una strategia di differenziazione.

Nel 2014 decidono di assumere un designer di successo e di effettuare un consistente investimento in macchinari all'avanguardia tecnologica: realizzano così il primo forno altamente innovativo ed esteticamente differente da qualsiasi prodotto concorrente. Grazie a queste due caratteristiche, riescono a proporsi ad alcuni chef italiani tra i più riconosciuti a livello mediatico, che accettano di utilizzare il loro forno nei propri ristoranti. Questa opportunità permette di aumentare la notorietà del marchio, grazie anche ad alcuni passaggi in trasmissioni televisive.

Idea imprenditoriale

I rilevanti investimenti effettuati necessitano un aumento consistente del volume d'affari, impossibile da raggiungere sul mercato italiano in cui l'impresa opera attualmente.

Dopo un'attenta analisi si è deciso di avviare un percorso di internazionalizzazione partendo agli Emirati Arabi Uniti. La scelta è caduta su quest'area territoriale per numerose caratteristiche che la indicano come possibile mercato di sbocco di successo:

- gli EAU sono in rapido sviluppo e indicano un elevato PIL e una capacità di spesa consistente sia da parte degli Stati che dei privati;
- nei prossimi anni sono attesi due importanti appuntamenti internazionali che attireranno turismo e visitatori da tutto il mondo: EXPO 2020 a Dubai e i Campionati mondiali di calcio 2022 in Qatar;
- alcuni chef con cui si è in contatto hanno in progetto alcune iniziative in quei Paesi;
- grazie alla recente fiera internazionale del settore tenutasi a Francoforte, i soci hanno conosciuto due architetti residenti negli Emirati che stanno seguendo dei progetti di costruzione di alberghi per una nota catena alberghiera americana.

Sarà fondamentale collocare un'unità operativa in zona composta da un magazzino per i pezzi di ricambio e un ufficio, per garantire una pronta assistenza post vendita. La presenza di un tecnico manutentore specializzato mandato dall'impresa a lavorare sul posto è ritenuta fondamentale per garantire la soddisfazione dei clienti.

Descrizione del mercato nazionale e del mercato estero

Sul mercato nazionale operano numerosi concorrenti, per la maggior parte di dimensioni medio-piccole. Tuttavia sono presenti due grandi concorrenti, che operano sul mercato italiano e internazionale, con ampia notorietà e un vantaggio competitivo di costo elevato rispetto agli altri.

Alfa spa ha cercato di imporsi realizzando un vantaggio competitivo di differenziazione, motivo per il quale ha deciso di migliorare e innovare il processo produttivo, proponendo un'offerta unica rispetto ai concorrenti.

Tuttavia il prezzo imposto ai prodotti risulta elevato e in Italia non sono molte le imprese alberghiere e della ristorazione disposte a sostenere investimenti così onerosi. Gli attuali clienti di Alfa spa sono imprese che offrono servizi di accoglienza di lusso, ma sono troppo poche per assorbire tutta la capacità produttiva di cui dispone Alfa spa. Per questo motivo l'impresa è spinta a internazionalizzare, in un primo momento verso un unico mercato di sbocco all'estero, ma con l'intento di espandere l'attività all'estero in una seconda fase.

La scelta di cominciare dagli Emirati Arabi sembra in linea con le caratteristiche del prodotto e le possibilità di Alfa spa.

Analisi SWOT dell'idea imprenditoriale

Punti di forza:

elevato know how
 prodotto innovativo e di design
 prodotto adatto a realizzare diversi tipi di cottura
 capacità produttiva disponibile
 manodopera specializzata

Punti di debolezza:

inesperienza sui mercati esteri
 dimensioni ridotte
 risorse finanziarie limitate

Opportunità:

mercato arabo ampio e in espansione
 richiesta di prodotti per la ristorazione in crescita
 presenza di numerosi alberghi di lusso
 presenza di pochi concorrenti allo stesso livello qualitativo

Minacce:

possibilità di nuovi entranti tra le grandi imprese di elettrodomestici
 difficoltà nell'espletamento di pratiche burocratiche
 rischio di abbandono da parte degli chef a vantaggio di concorrenti

SECONDA PARTE

1. Marketing plan contenente le leve che Alfa spa intende utilizzare per penetrare nel mercato estero.

Dopo aver individuato il mercato obiettivo, caratterizzato da imprese alberghiere e della ristorazione, si individuano gli elementi di differenza rispetto ai *competitors*:

- i forni permettono diversi tipi di cottura, con particolarità di funzionamento uniche, realizzate sulla base delle indicazioni dei grandi chef;
- le caratteristiche tecnologiche permettono di raggiungere prestazioni superiori a quelle degli altri forni;
- il design è raffinato ed esclusivo.

Di conseguenza viene scelto un posizionamento per attributi (qualità, innovazione, prestazioni eccellenti, servizio al cliente, design esclusivo), in base al quale verranno stabilite le conseguenti azioni di marketing mix.

Leve di marketing

Prodotto

Il prodotto viene offerto con la possibilità di essere adattato entro certi limiti alle richieste del cliente.

Il packaging e il libretto di istruzioni saranno scritti in inglese e in arabo, oltre che in italiano.

Il servizio post vendita viene garantito dalla presenza in loco di un'unità operativa stabile.

Prezzo

Nella fase di introduzione del prodotto sul mercato estero il prezzo sarà un prezzo di scrematura, considerando che il prodotto è offerto a una fascia di clientela disposta a spendere.

Nel definire il prezzo per questo mercato estero bisogna considerare anche la necessità di rientrare dai costi di insediamento dell'unità operativa, quindi verosimilmente il prezzo sarà più elevato rispetto a quello praticato sul mercato italiano.

Distribuzione

Sul mercato arabo sarà presente un agente di commercio a cui verrà affidata l'esclusiva sul territorio. L'agente si rivolgerà direttamente ai clienti potenziali o prenderà contatto con gli architetti conosciuti in fiera, che rappresentano spesso i veri decisori di acquisto. Il canale distributivo è diretto.

Comunicazione

La comunicazione si realizza attraverso:

- un sito web ricco e dettagliato destinato esclusivamente agli operatori del settore;
- la partecipazione alla fiera di Dubai del settore;
- la sponsorizzazione di eventi legati al mondo della cucina e di dimostrazioni di chef.

2. Budget economico allegato al business plan elaborato da Alfa spa per l'esercizio 2017

Si presenta il budget economico sintetico, che trae le indicazioni dai budget settoriali che non sono richiesti dalla traccia.

I prodotti venduti sono di prezzo unitario elevato ma l'iniziativa internazionale viene avviata nel 2017 per cui il budget non si discosterà molto rispetto a un ipotetico consuntivo 2016 che nella

traccia non è disponibile. Si ipotizza un incremento di costi relativo all'insediamento dell'unità produttiva, per cui la ricaduta sul budget economico potrà essere rappresentata dalla presenza di alcuni costi:

- ammortamento dei beni strumentali necessari per il servizio post vendita e per l'ufficio;
- canoni di locazione dei locali adibiti a magazzino e ufficio;
- costo del personale da collocare sul posto;
- materiale di consumo.

Budget economico			
	Budget di riferimento	Parziali	Totali
Ricavi di vendita	Budget delle vendite	25.001.400	
Variazione rimanenze prodotti	Budget delle rimanenze	44.094	
Valore della produzione			25.045.494
Costi di acquisto di materie	Budget degli approvvigionamenti	8.144.600	
Costi della manodopera diretta	Budget della manodopera diretta	9.011.345	
Costi di produzione indiretti	Budget delle rimanenze	2.978.900	
Variazione rimanenze materie	Budget delle rimanenze	102.657	
Costi commerciali e amministrativi	Budget dei costi commerciali e amministrativi	2.034.562	
Costi della produzione			22.272.064
Differenza valore e costi della produzione			2.773.430
Oneri finanziari	Budget degli oneri finanziari		29.300
Risultato economico lordo			2.744.130
Imposte dell'esercizio			665.623
Risultato economico dell'esercizio			2.078.507

3. Analisi degli scostamenti

Il terzo punto a scelta richiede l'analisi degli scostamenti realizzata dall'impresa industriale Beta che, nel mese di gennaio, ha realizzato 30.000 unità del prodotto MLR78.

Ipotizziamo i seguenti dati:

- consumo di materia prima A per unità di prodotto: kg 2 a 20 euro il kg;
- consumo di materia prima B per unità di prodotto: kg 1 a 8 euro il kg;
- impiego di manodopera qualificata per unità di prodotto: h 0,50 a 18 euro l'ora;
- impiego di manodopera generica per unità di prodotto: h 1 a 15 euro l'ora.

Nel mese di gennaio Beta spa aveva programmato una produzione di 32.000 unità; a consuntivo ha rilevato i seguenti dati:

- consumo di materia prima A: kg 63.900 a 21 euro il kg;
- consumo di materia prima B: kg 30.600 a 8,20 euro il kg;
- impiego di manodopera qualificata: h 18.000 a 18 euro l'ora;
- impiego di manodopera generica: h 30.000 a 14 euro l'ora.

Calcoliamo il costo primo standard per una produzione di 32.000 unità.

Fattori produttivi	Quantità	Prezzi	Costi unitari	Costi complessivi
Materia prima A	kg 2	20,00	40,00	1.280.000,00
Materia prima B	kg 1	8,00	8,00	256.000,00
Manodopera qualificata	h 0,5	18,00	9,00	288.000,00
Manodopera generica	h 1	15,00	15,00	480.000,00
			72,00	2.304.000,00

Calcoliamo il costo primo effettivo per una produzione di 30.000 unità.

Fattori produttivi	Quantità complessiva	Prezzi	Costo complessivo	Quantità unitarie	Costi unitario
Materia prima A	kg 63.900	21,00	1.341.900,00	kg 2,13	44,73
Materia prima B	kg 30.600	8,20	250.920,00	kg 1,02	8,364
Manodopera qualificata	h 18.000	18,00	324.000,00	h 0,6	10,80
Manodopera generica	h 30.000	14,00	420.000,00	h 1	14,00
			2.336.820,00		77,894

Scostamento globale:

costo primo effettivo 2.336.820,00

costo primo standard - 2.304.000,00

32.820,00

=====

Scostamento unitario:

costo primo effettivo 77,894

costo primo standard - 72,00

5,894

=====

Individuiamo lo scostamento dovuto ai prezzi.

Fattori produttivi	Quantità effettive	Prezzi		Scostamenti	Aggravio/ Risparmio
		Effettivi	Standard		
Materia prima A	kg 2,13	21,00	20,00	+1	+2,13
Materia prima B	kg 1,02	8,20	8,00	+0,20	+0,204
Manodopera qualificata	h 0,6	18,00	18,00	-	-
Manodopera generica	h 1	14,00	15,00	-1	-1,00
					+1,334

Individuiamo lo scostamento dovuto alle quantità.

Fattori produttivi	Prezzi standard	Quantità		Scostamenti	Aggravio/ Risparmio
		Effettivi	Standard		
Materia prima A	20,00	kg 2,13	kg 2	+0,13	+2,60
Materia prima B	8,00	kg 1,02	kg 1	+0,02	+0,16
Manodopera qualificata	18,00	h 0,6	h 0,5	+0,10	+1,80
Manodopera generica	15,00	h 1	h 1	-	-
					+4,56

Lo scostamento unitario (+1,334 + 4,56) = + 5,894 fornisce l'aggravio del costo per prodotto.

Il calcolo svolto sui dati standard prevede il costo complessivo di 2.304.000 euro riferito a 32.000 unità. Il calcolo effettivo porta a un costo complessivo di 2.336.820 euro per una produzione di 30.000 unità, cioè 2.000 unità in meno rispetto a quanto programmato. I maggiori costi di 32.820 euro sono dovuti a:

- scostamento nei prezzi (+1,334 x 30.000) = + 40.020
- scostamento nelle quantità (+4,56 x 30.000) = + 136.800
- scostamento di volume (-2.000 x 72,00) = - 144.000

Aggravio totale costi variabili + 32.820

Dall'analisi risulta che le variazioni nei prezzi hanno generato un aggravio di 1,334 euro; le variazioni intervenute nei rendimenti un aggravio di 4,56 euro.

L'aggravio dei prezzi è dovuto a:

- un aggravio di 2,13 euro sulla materia prima A
- un aggravio di 0,204 euro sulla materia prima B

Dall'analisi delle quantità emerge:

- un aggravio di 2,60 euro sulla materia prima A
- un aggravio di 0,16 euro sulla materia prima B
- un aggravio di 1,80 euro per la manodopera qualificata
- nessuna variazione nella manodopera generica.

4. Scelta del prodotto da incrementare

Il *quarto punto a scelta* è incentrato sul report contenente la scelta e le motivazioni del prodotto da incrementare per immettere sul mercato una maggiore quantità di prodotti realizzati da Gamma spa. Calcoliamo il margine di contribuzione di primo e di secondo livello ipotizzando i seguenti dati:

	<i>MBB100</i>	<i>MBB200</i>
Prezzo di vendita unitario	200,00 euro	230,00 euro
Quantità di prodotti venduti	n. 5.000	n. 6.000
Costi fissi specifici	130.000 euro	160.000 euro

	<i>MBB100</i>	<i>MBB200</i>
Ricavi di vendita totali		
• 200 x 5.000	1.000.000	
• 230 x 6.000		1.380.000
Costi variabili totali		
• 80 x 5.000	400.000	
• 90 x 6.000		540.000
<i>Margine di contribuzione di primo livello</i>	600.000	840.000
Costi fissi specifici	130.000	160.000
<i>Margine di contribuzione di secondo livello</i>	470.000	680.000
Margine di contribuzione unitario	600.000	840.000
	----- = 120	----- = 140
	5.000	6.000

La produzione MBB200 assicura un margine di contribuzione unitario più elevato, quindi a Gamma spa conviene incrementare tale produzione.