

*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

**RIM1 - 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 GEOPOLITICA

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

**PRIMA PARTE**

**Stralcio di scheda informativa sulla situazione operativa di Alfa spa al 31/12/2016**

- .....
- *Attività dell'impresa*  
L'impresa realizza, per il mercato nazionale, prodotti all'avanguardia mediante processi produttivi tecnologicamente innovativi grazie ai notevoli investimenti degli anni precedenti in ricerca e sviluppo. L'alto livello tecnologico dei prodotti e l'assistenza alla clientela hanno consentito di conquistare un ampio segmento del mercato particolarmente esigente.  
L'attuale struttura produttiva aziendale risulta sovradimensionata rispetto alla domanda del mercato nazionale come risulta dal report elaborato dal responsabile di marketing.  
.....
- *Risultati economici*  
I risultati economici realizzati negli ultimi esercizi sono positivi ma ritenuti ancora non adeguati agli investimenti effettuati.
- *Scelte operative*  
Il management ritiene necessario espandere il mercato rivolgendosi all'estero per incrementare il fatturato.
- .....

Il candidato, dopo aver individuato le caratteristiche del prodotto da commercializzare all'estero e analizzato lo stralcio della scheda informativa:

- descriva le caratteristiche dei mercati dei Paesi in cui Alfa spa potrebbe orientare le vendite
- rediga il report dal quale risultino le motivazioni sulla scelta del Paese in cui si decide di operare
- elabori il *business plan* all'01/01/2017 dell'iniziativa contenente:
  - la storia dell'impresa
  - l'idea imprenditoriale
  - la descrizione del mercato nazionale e del mercato estero su cui intende operare
  - l'analisi SWOT dell'idea imprenditoriale.

## **SECONDA PARTE**

Il candidato scelga due dei seguenti quesiti e presenti per ognuno le linee operative, le motivazioni delle soluzioni prospettate e la produzione dei relativi documenti, ove richiesto.

1. Presentare il *marketing plan* contenente le leve che Alfa spa intende utilizzare per penetrare nel mercato estero.
2. Elaborare il budget economico allegato al *business plan* elaborato da Alfa spa per l'esercizio 2017.
3. Beta spa impresa industriale ha realizzato, nel mese di gennaio 2017, 30.000 unità del prodotto MLR78. Presentare l'analisi degli scostamenti da cui emerge una maggiorazione dei costi e una contrazione delle vendite rispetto a quanto programmato.
4. Gamma spa, con una capacità produttiva inutilizzata, realizza due varianti del prodotto codificato MBB (MBB100 e MBB200) sostenendo rispettivamente un costo variabile unitario di 80,00 euro e 90,00 euro. Il mercato di riferimento dell'azienda è in grado di assorbire un maggiore numero di una delle due produzioni. Presentare il report contenente la scelta e le motivazioni della produzione da incrementare che si ritiene più conveniente.

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 Raffaella Pagani

## PRIMA PARTE

Alfa spa è un'azienda che produce biciclette da adulto e da bambino. I suoi prodotti vanno dalla bicicletta da città, alla mountain bike, alle biciclette da corsa per un target molto attento agli aspetti innovativi tecnologici e poco sensibile al prezzo.

Le mountain bike prodotte da Alfa sono biciclette all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, hanno una buona manovrabilità e un notevole confort di manovra, inoltre sono dotate di tutti gli accessori necessari per gli spostamenti in montagna, come ad esempio porta borraccia e porta casco, altimetro, contachilometri. Le biciclette da città, invece, sono maneggevoli, dotate di strumenti tecnologici come mappe stradali delle città, contachilometri, conta calorie spese nei vari tragitti.

Poiché la struttura produttiva risulta sovradimensionata rispetto alla domanda del mercato nazionale, l'azienda ha deciso di espandere la propria attività all'estero per incrementare il fatturato e migliorare i risultati economici.

Ha deciso di analizzare i mercati esteri per identificare il Paese verso cui risulta più conveniente rivolgersi. Innanzitutto dalla lista dei Paesi di potenziale sbocco esclude quelli non interessanti dal punto di vista politico economico e sociale.

Fra i Paesi restanti procede all'analisi del mercato, per scartare quelli che presentano criticità troppo elevate per la forte concorrenza e per un target non adeguato.

Alla fine l'azienda Alfa ipotizza di orientare l'esportazione delle proprie mountain bike in Austria e delle biciclette da città in Francia.

Entrambi questi Paesi presentano mercati ampi, con un elevato reddito e una buona tradizione nelle attività sportive e ricreative mediante la bicicletta, anche per la conformazione del territorio che ben si presta alle vendite del prodotto.

L'azienda decide di iniziare la propria attività di esportazione in Austria, dove le sue mountain bike potrebbero ben posizionarsi sul mercato.

L'economia austriaca, come tutta l'economia mondiale, ha subito la crisi, ma nel 2016 il PIL è aumentato dello 1,5%, registrando un incremento rispetto all'anno precedente e nel 2017, secondo le ultime previsioni, il PIL dovrebbe aumentare nuovamente dell'1,5% grazie al miglioramento della congiuntura.

Anche i consumi sono aumentati dell'1,5% nel 2016 e nel 2017 dovrebbero ulteriormente aumentare dell'1,2%. Le prospettive economiche, quindi sono considerate favorevoli.

Il settore terziario e in particolare il turismo è la risorsa principale dell'economia austriaca e l'azienda Alfa potrebbe collocare i prodotti proprio presso operatori turistici come gli hotel, che potrebbero acquistare le biciclette per metterle a disposizione dei propri ospiti. Il turismo austriaco è in gran parte poco sensibile al prezzo, pertanto l'azienda potrebbe identificare un importante canale di sbocco in tali strutture.

La conformazione del territorio, l'elevato flusso di turisti appassionati di montagna, infrastrutture stradali valide, buon numero di persone interessate a un prodotto tecnologicamente avanzato e all'avanguardia dal punto di vista tecnico e del confort di manovra fa di questo mercato un potenziale obiettivo.

Riassumendo, i punti di forza della scelta dell'Austria per l'esportazione delle mountain bike possono essere:

- stabilità socio-politica;
- buon funzionamento degli apparati statali;
- prospettive economiche favorevoli sia come sviluppo del Pil sia come propensione al consumo;
- buone infrastrutture stradali.

Naturalmente ci sono anche punti di debolezza, quali ad esempio il mercato ridotto. Questo però non è tale da far scartare l'Austria come Paese obiettivo, in quanto Alfa si propone di diventare azienda leader per le esportazioni di mountain bike verso l'Austria e poi ipotizza che questo Paese costituisca un trampolino di lancio verso il più ampio mercato tedesco e centro-europeo.

## **Business plan**

Alfa spa produce biciclette dal 1970, inizialmente con prodotti da città, destinati a un pubblico non troppo esigente e sensibile al prezzo.

Negli anni Novanta ha introdotto la produzione di mountain bike.

Nel corso degli anni l'azienda, con importanti investimenti in ricerca e sviluppo, ha modificato il proprio prodotto e il proprio target, rendendolo sempre più appetibile per un pubblico esigente e competente.

Attualmente entrambe le tipologie di prodotti sono tecnologicamente molto avanzate, dotate di strumenti che facilitano la guida, e questa trasformazione del prodotto ha portato anche a una modifica del target.

Oggi il potenziale acquirente delle biciclette Alfa è un soggetto adulto, molto esigente, che chiede prestazioni importanti al suo mezzo e non è particolarmente sensibile al prezzo.

Fino a ora l'azienda ha lavorato solo per il mercato nazionale, ma avendo una struttura produttiva sovradimensionata per il solo mercato interno, ha deciso di espandersi all'estero, con l'obiettivo di incrementare le vendite del 20%.

Alfa produce biciclette:

- da città per bambini;
- da città per adulti;
- mountain bike per bambini;
- mountain bike per adulti.

Tutti i prodotti sono tecnologicamente molto avanzati sia dal punto di vista del peso, delle prestazioni e degli accessori installati, che rendono più facile e più sicura la guida del mezzo.

I clienti sono rappresentati sia da privati sia da strutture turistiche che noleggiano le biciclette.

Dall'analisi della soddisfazione del cliente emerge un buon grado di apprezzamento.

Dalle analisi effettuate risulta abbastanza difficile ampliare il mercato a livello nazionale in quanto ci sono alcune imprese concorrenti che offrono biciclette con caratteristiche qualitative diverse, ma ad un prezzo inferiore, e pertanto possono acquisire clienti maggiormente sensibili al prezzo.

Per questo il management di Alfa ha deciso di espandere il proprio mercato all'estero, in modo da meglio sfruttare la struttura produttiva e migliorare ulteriormente i risultati economici, già positivi.

La concorrenza nazionale è piuttosto varia, con differenze importanti sulla qualità del prodotto offerto, fra i prodotti qualitativamente molto avanzati, Alfa si colloca come azienda leader. A livello internazionale Alfa è poco conosciuta, ma l'immagine forte che detiene sul mercato nazionale dovrebbe essere un buon elemento di approccio ai mercati esteri.

In Austria il settore delle biciclette non è molto sviluppato, poche sono le aziende produttrici, i prodotti venduti sul mercato sono prevalentemente di importazione.

## **Analisi SWOT**

Punti di forza:

- caratteristiche qualitative del prodotto;
- apprezzamento da parte dei clienti;
- struttura produttiva adeguata per incrementare la produzione.

Punti di debolezza:

- marchio poco conosciuto all'estero.

Opportunità:

- potenziamento dell'utilizzo delle biciclette sia nell'ambito cittadino che nell'ambito sportivo;
- ridotta sensibilità al prezzo dei clienti;
- struttura macroeconomica in miglioramento;
- interesse che un prodotto "made in Italy" ottiene su un mercato estero;

Minacce:

- aumento dei costi.

## **SECONDA PARTE**

### **Punto 1)**

Alfa intende penetrare nel mercato austriaco con le proprie mountain bike.

#### **Prodotto**

Il prodotto è un oggetto non banale, per il quale in consumatore prima di procedere all'acquisto fa analisi qualitative attente delle caratteristiche essenziali e confronta i prezzi.

Il prodotto di Alfa ha caratteristiche qualitative molto avanzate sia dal punto di vista della tecnologia utilizzata, sia dal punto di vista del confort di guida, ma anche degli accessori di cui è dotato.

L'azienda fornisce anche servizi post vendita particolari, che sul mercato delle biciclette nessun altro produttore offre, quali, ad esempio, revisione annuale del mezzo, garanzia di tre anni in caso di danni alle parti meccaniche ed elettroniche, bicicletta di cortesia in caso di danni particolarmente gravi che comportino l'impossibilità di utilizzare il mezzo o in caso di furto.

L'azienda intende mantenere anche per il prodotto esportato le stesse caratteristiche del prodotto nazionale, avendo verificato che il cliente austriaco è altrettanto esigente e competente.

#### **Prezzo**

L'azienda intende mantenere un prezzo medio-alto, che garantisca la copertura di tutti i costi legati alle materie prime di altissima qualità, alla manodopera molto specializzata e a tutti i servizi post-vendita che l'azienda mette a disposizione del cliente.

Il prodotto è in una fase del ciclo di vita che, sul mercato nazionale, consente all'impresa di godere di una serie di vantaggi, derivanti dal fatto di essere molto apprezzato dal consumatore e avere un prestigio e un'immagine molto positivi.

Sul mercato internazionale, invece l'azienda non ha questi vantaggi competitivi. Quindi, pur mantenendo un prezzo medio-alto, dovrà adeguarsi al livello dei prezzi del mercato austriaco relativi a prodotti con lo stesso standard qualitativo. Ciò comporterà una lieve riduzione del prezzo rispetto a quello praticato sul mercato nazionale, rimanendo, peraltro, ampiamente soddisfacente, nonostante l'impresa debba ipotizzare maggiori costi relativi per esempio, al trasporto e all'assicurazione.

#### **Distribuzione**

Per la distribuzione in Austria l'azienda decide di mantenere la produzione in Italia ed esportare il prodotto interfacciandosi direttamente con il cliente finale per quanto riguarda gli operatori turistici e gli hotel, mentre per i consumatori finali decide di interfacciarsi con un importatore dotato di una propria rete di vendita. Per i consumatori finali, trattandosi di un prodotto con caratteristiche qualitative elevata e con un prezzo medio alto, non ci sarà alcuna vendita tramite grande distribuzione organizzata.

#### **Comunicazione**

L'azienda dovrà far conoscere il proprio prodotto ai consumatori stranieri attraverso azioni promozionali e pubblicitarie.

Inizialmente, per raggiungere gli operatori turistici si avvarrà di una forma di direct marketing attraverso canali telematici per raggiungere il maggior numero di potenziali clienti.

In un secondo momento organizzerà "pedalate dimostrative" in alcuni luoghi particolarmente importanti dal punto di vista turistico, per far conoscere il prodotto anche ai consumatori finali privati.

Infine promuoverà le vendite offrendo per un tempo limitato sconti agli operatori turistici per l'acquisto di un numero minimo di biciclette; offrirà, invece, accessori ai clienti privati, come ad esempio caschi, facendo leva sulle esigenze di sicurezza dell'individuo.

## Punto 2)

Per redigere il budget economico si devono utilizzare i dati dei budget settoriali precedentemente redatti.

Ricavi delle vendite	8.230.000,00
Variazioni delle rimanenze prodotti (+)	5.890,00
Proventi vari	6900,00
Valore della produzione (A)	8.242.790,00
<b>Costi acquisto</b>	<b>2.778.000,00</b>
Costo del lavoro	2.988.000,00
Costi di produzione indiretti	910.000,00
Variazione rimanenze materie (-)	45.560,00
Costi amministrativi e Commerciali	781.600,00
Costi della produzione (B)	7.412.040,00
A – B	830.750,00
<b>Oneri finanziari</b>	<b>56.460,00</b>
<b>Risultato economico lordo</b>	<b>774.290,00</b>
Imposte	271.000,00
<b>Risultato economico netto</b>	<b>503.290,00</b>

## Punto 3)

A gennaio 2017 l'azienda Beta produce 30.000 unità del prodotto MLR78.

I dati standard da considerare sono i seguenti:

- consumo materie prime per unità di prodotto 2 kg a 15 euro/kg;
- manodopera 2 ore a 20 euro l'ora.

Nel mese di gennaio i dati consuntivi sono i seguenti:

- consumo materie prime 58.800 kg a 16 euro/kg;
- manodopera 69.000 ore a 20,5 euro l'ora.

La produzione programmata per gennaio era di 32.000 unità di prodotto.

*Costo primo standard per 32.000 unità di prodotto*

Materie prime (30 x 32.000)	960.000
Manodopera (40 x 32.000)	<u>1.280.000</u>
Totale	2.240.000

*Costo primo effettivo per 30.000 unità di prodotto*

Materie prime (31,36 x 30.000)	940.800
Manodopera (47,15 x 30.000)	<u>1.414.500</u>
Totale	2.355.300

Costo primo effettivo	2.355.300
Costo primo standard	<u>2.240.000</u>
Scostamento	115.300

Costo primo effettivo unitario	78,51
Costo primo standard unitario	<u>70,00</u>
Scostamento	8,51

*Analisi degli scostamento dovuti ai costi*

<b>Fattori produttivi</b>	<b>Quantità effettive</b>	<b>Prezzi effettivi</b>	<b>Prezzi standard</b>	<b>Scostamento</b>	<b>Differenza</b>
Materie prime	Kg 1,96	16 €/kg	15 €/kg	+ 1	+ 1,96
Manod'opera	Ore 2,3	20,5 €/ora	20 €/ora	+ 0,5	+ 1,15
					<u>+ 3,11</u>

*Scostamenti dovuti alle quantità*

<b>Fattori produttivi</b>	<b>Prezzi standard</b>	<b>Quantità effettive</b>	<b>Quantità standard</b>	<b>Scostamento</b>	<b>Differenza</b>
Materie prime	15 €/kg	1,96	Kg 2	- 0,04	- 0,6
Manodopera	20 €/ora	2,3 ore	2 ore	+ 0,3	+ 6,00
					<u>+ 5,4</u>

**Punto 4)**

MBB100 cv unitario 80,00      prezzo vendita    128,00  
 MBB200 cv unitario 90,00      prezzo vendita    148,00

Margine di contribuzione di primo livello MBB100      48,00  
 Margine di contribuzione di primo livello MBB200      58,00

Ore funzionamento macchinari per MBB100    5  
 Ore funzionamento macchinari per MBB200    4

Margine di contribuzione di primo livello MBB100      48,00    = 9,6  
 Ore funzionamento macchinari per MBB100                      5

Margine di contribuzione di primo livello MBB200      58,00    = 14,5  
 Ore funzionamento macchinari per MBB200                      4

MBB200 ha il rapporto migliore

Poiché MBB200 ha il rapporto fra il margine di contribuzione e il fattore produttivo impiegato migliore, dal punto di vista economico conviene incrementare la produzione di tale prodotto.