

Casi aziendali Il caso dell'impresa DD

Assetto str-gest-str Assetto eco-fin

Materiale curato da E. Comuzzi.

Materiale destinato alla circolazione interna per usi esclusivamente didattici.

Il presente documento e le parti ad esso allegate non possono essere riprodotti senza l'autorizzazione scritta dell'Autore.

Casi Aziendali: Caso DD	
Fascicolo contiene: copertina+ 5p.	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

Prof. Eugenio Comuzzi

■ Il caso

DD spa è un'impresa friulana costituita nel 1979 che opera nel settore della lavorazione, stagionatura e del commercio di prodotti alimentari, nello specifico prodotti lattiero – caseari e prosciutti. L'attività è stata avviata dai membri della famiglia Paro: i soci fondatori della società sono i sig.ri Paro Antonio ed i figli Paro Mauro e Andrea. Il consiglio di amministrazione è composto dai tre soci. Tutti prestano la loro opera nell'impresa.

Nel 1995 la società ha deciso di dare in affitto il ramo di azienda, comprensivo anche di macchinari, attrezzature e parte dello stabilimento, relativo alla lavorazione e stagionatura dei prosciutti, ad una terza società, la Food srl, al fine di rivolgere le proprie risorse verso il business della commercializzazione di tonno in scatola. Il canone di affitto corrisposto dalla Food srl ammonta ad Euro 100.000.

Nel 2005 la società ha in scadenza il contratto di affitto e deve decidere se reintegrare il ramo d'azienda, rinnovare il contratto di affitto oppure cedere il ramo a titolo definitivo.

I soci, dopo aver elaborato un report economico – finanziario previsionale relativo al ramo di azienda dei prosciutti, considerate le loro scarse competenze sull'argomento, richiedono l'intervento del dott. Rossi, dottore commercialista e consulente direzionale.

Per accelerare il lavoro del consulente, si ritiene opportuno predisporre una prima serie di appunti relativi all'azienda che vengono di seguito riportati.

L'assetto proprietario e manageriale

DD spa dispone di un capitale sociale in sede di costituzione pari a € 780.000, costituito da 780.000 azioni del valore nominale di € 1,00. Le azioni risultano suddivise tra i soci nella seguente misura: il padre Paro Antonio detiene il 54% delle azioni, i figli detengono ciascuno il 23% delle azioni.

Business e ambiente competitivo operativo

DD spa opera nel settore della lavorazione, stagionatura e distribuzione di prodotti lattiero – caseari. L'attività aziendale consiste nella stagionatura di formaggi freschi, nella porzionatura degli stessi, nella lavorazione di alcune tipologie di formaggi e nella successiva distribuzione delle prodotti per la vendita al dettaglio. I prodotti trattati dall'azienda per la stagionatura sono sostanzialmente due: il formaggio montasio doc ed il formaggio latteria, destinati principalmente ai supermercati e alla grande distribuzione in generale, ma anche ad altre industrie alimentari. I prodotti lavorati e soggetti a porzionatura sono invece di vario tipo. Per quanto concerne i mercati, l'azienda opera principalmente nell'area del Nord - Centro Italia, oltre che nel mercato dell'Europa occidentale e orientale (Francia, Germania, Olanda , Slovenia, Romania, Ungheria, Polonia, ...)

Relativamente all'ambiente competitivo operativo, si consideri che i consumi, nell'ultimo periodo, sono tendenzialmente stagnanti anche se la tendenza pare destinata a invertirsi nel prossimo periodo. Il settore è fortemente legato anche a variabili climatiche e meteorologiche, che incidono particolarmente sulla qualità del latte e di conseguenza sul formaggio destinato a stagionatura.

La concorrenza sul mercato interno non è molto intensa e vede la presenza di aziende di grandi dimensioni, ma anche di realtà piccole e piccolissime.

I fornitori sono normalmente rappresentati da consorzi per la produzione del latte e del formaggio di dimensioni medie o medio-piccole, dotati di limitato potere contrattuale.

L'ingresso nel settore è parzialmente libero, in quanto comunque ostacolato dalla necessità di ottenere le specifiche autorizzazioni necessarie alla lavorazione e stagionatura del formaggio, dall'onere dei numerosi controlli sulla qualità e sulla rintracciabilità del prodotto e comunque dai vincoli esistenti per alcune tipologie di prodotti relativi all'esistenza di disciplinari di produzione elaborati dai Consorzi di Tutela di specifici prodotti (Montasio, Grana Padano, ecc.).

Prof. Eugenio Comuzzi

Per quanto riguarda il settore della stagionatura e commercio del prosciutto, sviluppato dal ramo attualmente concesso in affitto, bisogna ricordare come la concorrenza sul mercato interno sia molto intensa, a causa della vicinanza del distretto del prosciutto di S. Daniele; inoltre anche in questo settore l'ingresso è parzialmente libero, in quanto valgono le stesse considerazioni fatte per i prodotti lattiero – caseari.

Scelte di finanziamento e ambiente competitivo finanziario

DD spa ha sempre operato con una struttura finanziaria fortemente basata sui finanziamenti a titolo di capitale di debito. Il rapporto con il capitale di rischio è sistematicamente superiore a 3. L'indebitamento dell'impresa è caratterizzato dall'assoluta prevalenza di finanziamenti a breve termine.

Posizione competitiva dell'impresa

L'azienda è divenuta nel tempo leader del mercato nel settore dei prodotti caseari ed a livello nazionale rappresenta uno dei primi distributori per numero di clienti e fatturato. I punti di forza dell'impresa sono rappresentati dall'attenzione nella selezione dei fornitori e quindi nella tutela della qualità del prodotto e dall'efficienza nella rete distributiva.

Capitale relazionale dell'impresa

L'impresa dispone di un elevato capitale relazionale caratterizzato dalla presenza di rapporti consolidati con i principali fornitori. La selezione dei fornitori è un'attività fondamentale che viene curata con particolare attenzione, in quanto la qualità delle materie prime costituisce un fattore fondamentale per il successo.

Anche i rapporti con i clienti sono particolarmente consolidati, operando principalmente con aziende di medie dimensioni, tra cui anche leader del settore alimentare (Gilardi, Rana, ecc.).

Meso-ambiente e relazioni con i partners

DD spa non ha relazioni di partnership particolarmente significative.

Processi produttivi

I processi principali (sostanzialmente identici per entrambi i settori) possono essere così schematizzati:

1. Ricerca, selezione e contatto dei fornitori.
2. Valutazione dei prodotti ed effettuazione degli ordini in base alla programmazione concordata.
3. Stagionatura dei prodotti.
4. Porzionatura dei prodotti.
5. Gestione dei prodotti a magazzino.
6. Attività di carico-scarico dei prodotti dai mezzi di trasporto.
7. Vendita dei prodotti.

Capitale strutturale

Il capitale strutturale dell'azienda è costituito prevalentemente:

1. dallo stabilimento di proprietà (un altro magazzino è in affitto), dedicato allo stoccaggio e stagionatura dei prodotti;
2. dagli impianti e macchinari per la lavorazione e stagionatura dei prodotti;
3. dal parco automezzi utilizzati per i trasporti e le consegne ai clienti.

Al consulente vengono infine presentati i rendiconti economici, finanziari e patrimoniali sintetici dell'azienda relativi agli ultimi quattro anni, relativamente al settore lattiero – caseario:

Prof. Eugenio Comuzzi

Rendiconto economico a ricavi e costo del venduto

Grandezze		2002	2003	2004	2005
	Ricavi di vendita	16.619	16.255	17.440	19.644
	Altri ricavi relativi all'area caratteristica	317	238	207	150
(A)	Ricavi netti di vendita	16.936	16.494	17.648	19.793
	Costi per acquisto prodotti finiti, materie prime, sussidiarie, di consumo, merci	14.618	14.427	16.064	17.700
	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie e merci	303	551	42	220
	Costi per servizi e godimento beni di terzi	827	490	573	778
	Costi per godimento di beni di terzi	29	24	10	5
	Costi per il personale	382	411	461	491
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	5	6	7	7
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	203	208	198	172
	Altri costi relativi alla gestione caratteristica	131	160	49	88
(B)	Costo del venduto	16.498	16.278	17.403	19.460
(C=A-B)	Risultato operativo caratteristico	437	215	244	334
(D)	Proventi e oneri accessori	0	0	0	0
(E=C±D)	Risultato operativo aziendale	437	215	244	334
	Proventi e oneri straordinari	38	68	-11	6
(F)	Proventi e oneri straordinari	38	68	-11	6
(G=F±E)	Risultato prima dei componenti finanziari e tributari	475	283	233	340
	Proventi finanziari	1	0	1	0
	Oneri finanziari	277	184	140	127
(H)	Proventi e oneri finanziari	-277	-184	-139	-127
(I=G ±H)	Risultato prima degli oneri tributari	198	99	94	213
(L)	Oneri tributari	114	59	66	153
(M=I±L)	Risultato netto	84	40	28	60

Rendiconto monetario con esplicitazione dei flussi finanziari e monetari per aree gestionali

Grandezze		2002	2003	2004	2005
	Ricavi netti di vendita	16.936	16.494	17.648	19.793
	Costo del venduto	16.498	16.278	17.403	19.460
(A)	Risultato operativo caratteristico	437	215	244	334
	Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	208	214	204	179
	Accantonamenti fondo tfr	17	20	23	21
(B)	Flusso finanziario operativo caratteristico corrente	663	450	471	534
	Variazioni crediti operativi vs clienti	-815	672	-1.297	419
	Variazioni debiti operativi vs fornitori	-624	-417	604	-248
	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	303	551	42	220
	Variazioni altri crediti e altre componenti operative	68	-196	154	-29
	Variazioni altri debiti e altre componenti operative	450	-56	-68	-45
(C)	Variazione del capitale circolante netto operativo caratteristico corrente	-618	555	-565	317
(B+C=D)	Flusso di cassa operativo caratteristico corrente	45	1.005	-93	850
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni materiali	-155	-106	-64	-38
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni immateriali	-7	-5	-3	-1
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	6	0	0	0
(E)	Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico	-157	-111	-67	-40
(F)	Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche	-25	33	-53	-17
(E+F=G)	Flusso di cassa operativo caratteristico non corrente	-182	-78	-120	-57
(D+G=H)	Flusso di cassa operativo caratteristico	-137	927	-213	793
(I)	Flusso di cassa operativo accessorio	-17	0	5	0
	Variazione debiti di finanziamento vs terzi	-111	-87	-90	0
	Oneri finanziari	277	184	140	127
	Proventi finanziari	1	0	1	0
(L)	Flusso di cassa area finanziamenti indebitamento	-387	-271	-229	-127
	Variazione Patrimonio Netto	5	-0	0	0
(M)	Flusso di cassa area finanziamenti capitale proprio	5	-0	0	0
(N)	Flusso di cassa area straordinaria	38	68	-11	6
	Flusso imposte	114	59	66	153
(O)	Flusso di cassa area tributaria	114	59	66	153
(H+I+L+M+N-O=N)	Flusso di cassa complessivo	-612	665	-515	520

Prof. Eugenio Comuzzi

Rendiconto patrimoniale gestionale-finanziario

Grandezze		2002	2003	2004	2005
	Crediti operativi vs clienti a breve	4.472	3.800	5.097	4.678
	Altri crediti operativi a breve	64	217	85	84
	Rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	3.043	2.492	2.450	2.230
	Altre componenti operative a breve	36	79	57	86
(A)	Attività operative caratteristiche a breve	7.616	6.588	7.689	7.079
	Debiti operativi vs fornitori a breve	3.037	2.619	3.224	2.975
	Altri debiti operativi a breve	149	123	138	166
	Altre componenti operative a breve	464	434	352	278
(B)	Passività operative caratteristiche a breve	3.650	3.177	3.713	3.420
(A-B=C)	Capitale circolante netto operativo caratteristico	3.966	3.411	3.976	3.659
(D)	Immobilizzazioni materiali	1.207	1.105	971	838
	Immobilizzazioni materiali	1.207	1.105	971	838
(E)	Immobilizzazioni immateriali	19	19	15	9
(F)	Altre attività operative caratteristiche a medio	0	0	0	0
	Altri debiti e componenti operativi a medio	0	43	0	0
	Fondo tfr a medio	38	48	60	64
(G)	Altre passività operative caratteristiche a medio	38	91	60	64
(D+E+F-G=H)	Capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	1.189	1.033	926	783
(C+H=I)	Capitale investito netto caratteristico	5.155	4.444	4.901	4.442
(L)	Capitale investito operativo accessorio	231	231	226	226
(I+L=M)	Capitale investito netto	5.386	4.675	5.127	4.668
	Disponibilità liquide	134	9	10	5
	Debiti di finanziamento vs terzi a breve	3.619	2.829	3.346	2.821
(A)	Finanziamenti netti ottenuti a breve	3.485	2.820	3.336	2.815
	Debiti di finanziamento vs terzi a medio	882	795	705	705
(B)	Finanziamenti lordi ottenuti a medio	882	795	705	705
(C=A+B)	Totale finanziamenti da terzi	4.367	3.615	4.040	3.520
	Patrimonio netto	1.019	1.059	1.087	1.147
D	Totale finanziamenti a titolo di capitale proprio	1.019	1.059	1.087	1.147
(E=C+D)	Capitale finanziato netto	5.386	4.675	5.127	4.668

Quindi viene fornito al consulente un quadro dettagliato della situazione relativamente alle misure del ramo di azienda del prosciutto:

Rendiconto economico a ricavi e costo del venduto

Grandezze		2002	2003	2004	2005
	Ricavi di vendita	7.057	6.923	7.431	8.205
	Altri ricavi relativi all'area caratteristica	136	102	89	64
(A)	Ricavi netti di vendita	7.193	7.025	7.519	8.269
	Costi per acquisto prodotti finiti, materie prime, sussidiarie, di consumo, merci	6.240	6.170	6.873	7.418
	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie e merci	130	236	18	94
	Costi per servizi e godimento beni di terzi	354	210	246	333
	Costi per godimento di beni di terzi	12	10	4	2
	Costi per il personale	164	176	198	210
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	2	3	3	3
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	87	89	85	74
	Altri costi relativi alla gestione caratteristica	56	69	21	38
(B)	Costo del venduto	7.045	6.964	7.447	8.173
(C=A-B)	Risultato operativo caratteristico	147	62	73	96

Rendiconto monetario con esplicitazione dei flussi finanziari e monetari per aree gestionali

Grandezze		2002	2003	2004	2005
	Ricavi netti di vendita	7.193	7.025	7.519	8.269
	Costo del venduto	7.045	6.964	7.447	8.173
(A)	Risultato operativo caratteristico	147	62	73	96
	Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	89	92	88	77
	Accantonamenti fondo tfr	7	9	10	9
(B)	Flusso finanziario operativo caratteristico corrente	244	162	170	182
	Variazioni crediti operativi vs clienti	-349	288	-556	179
	Variazioni debiti operativi vs fornitori	-242	-162	279	-81

Prof. Eugenio Comuzzi

	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	123	233	16	94
	Variazioni altri crediti e altre componenti operative	29	-80	66	-12
	Variazioni altri debiti e altre componenti operative	193	-24	-29	-19
	Variazione del capitale circolante netto operativo caratteristico corrente	-246	256	-224	161
(C)	Flusso di cassa operativo caratteristico corrente	-2	419	-54	343
(B+C=D)	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni materiali	-67	-45	-27	-16
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni immateriali	-3	-2	-1	-1
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	3	0	0	0
(E)	Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico	-67	-48	-29	-17
	Utilizzo tfr	-7	-4	-5	-7
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	-0	18	-18	0
(F)	Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche	-7	14	-23	-7
(E+F=G)	Flusso di cassa operativo caratteristico non corrente	-74	-33	-51	-24
(D+G=H)	Flusso di cassa operativo caratteristico	-76	385	-105	319

Rendiconto patrimoniale gestionale-finanziario

	Grandezze	2002	2003	2004	2005
	Crediti operativi vs clienti a breve	2.017	1.729	2.284	2.105
	Altri crediti operativi a breve	28	89	32	32
	Rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	1.498	1.264	1.249	1.154
	Altre componenti operative a breve	16	34	24	37
(A)	Attività operative caratteristiche a breve	3.558	3.116	3.590	3.328
	Debiti operativi vs fornitori a breve	1.222	1.060	1.339	1.259
	Altri debiti operativi a breve	64	53	59	71
	Altre componenti operative a breve	199	186	151	119
(B)	Passività operative caratteristiche a breve	1.485	1.299	1.549	1.449
(A-B=C)	Capitale circolante netto operativo caratteristico	2.073	1.817	2.041	1.879
(D)	Immobilizzazioni materiali	517	474	416	359
	Immobilizzazioni materiali	517	474	416	359
(E)	Immobilizzazioni immateriali	8	8	6	4
(F)	Altre attività operative caratteristiche a medio	0	0	0	0
	Altri debiti e componenti operativi a medio	0	18	0	0
	Fondo tfr a medio	16	21	26	28
(G)	Altre passività operative caratteristiche a medio	16	39	26	28
(D+E+F-G=H)	Capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	510	443	397	335
(C+H=I)	Capitale investito netto caratteristico	2.583	2.260	2.437	2.215
(L)	Capitale investito operativo accessorio	4	4	1	1
(I+L=M)	Capitale investito netto	2.587	2.263	2.438	2.215

■ La lettura e l'interpretazione

Si proceda alla lettura del caso aziendale.

Si isolino le parti descrittive non chiare.

Si isolino le parti dei prospetti eco-fin non chiare.

Si risponda ai quesiti sottostanti.

■ I quesiti

Qual è l'assetto strategico-gestionale-strutturale dell'azienda?

Qual è l'assetto economico-finanziario dell'azienda?

Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa?

L'impresa è in equilibrio o disequilibrio economico-finanziario?

Esistono criticità con valenza nel breve periodo? Esistono criticità con valenza nel medio-lungo periodo? Quali sono le cause fondamentali?

Quali sono stati i principali cambiamenti strategico-gestionali-strutturali dell'impresa nel periodo osservato? Quali sono oggi le principali linee di intervento?