

## Casi aziendali Il caso dell'impresa EE

---

### 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.

<b>Casi Aziendali: Caso EE</b>	
<b>Fascicolo contiene: copertina + 4p.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

# Prof. Eugenio Comuzzi

## ■ Il caso

EE srl è una piccola impresa trentina costituita l'1/01/2006 che intende operare nel settore della produzione e del commercio delle acque minerali. L'attività è stata avviata dai membri della famiglia Verdi: i soci fondatori della società sono i sig.ri Verdi Antonio, Massimo e Carlo con le rispettive mogli e i figli. Il consiglio di amministrazione è composto dai tre fratelli Verdi. Tutti prestano la loro opera nell'impresa.

I soci hanno predisposto una prima bozza di piano industriale e di piano economico-finanziario relativo al periodo 2006-2010, ma considerate le loro scarse competenze sull'argomento, richiedono l'intervento del dott. Bianchini, dottore commercialista e consulente direzionale per affidargli l'incarico di verifica della sostenibilità delle loro elaborazioni.

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.**

EE srl dispone di un Capitale Sociale in sede di costituzione pari a € 600.000, costituito da 600.000 quote del valore nominale di €1,00. Le quote risultano suddivise tra i membri delle tre famiglie Verdi: ciascun nucleo familiare detiene il 33% delle quote, che poi sono suddivise internamente a seconda del numero dei membri del nucleo.

### **Business e ambiente competitivo operativo**

EE intende operare nel settore della produzione e distribuzione di acque minerali. L'attività aziendale consiste nella raccolta dell'acqua alla fonte, nel filtraggio e imbottigliamento, nella successiva distribuzione delle bottiglie. I prodotti trattati dall'azienda nella prima fase di vita sono sostanzialmente due: le bottiglie in PET da un litro e mezzo, destinate principalmente ai supermercati e alla grande distribuzione in generale, le bottiglie in PET da mezzo litro, destinate soprattutto a bar e distributori automatici. In futuro è prevista l'estensione della gamma produttiva anche alle bottiglie in vetro da 0,5 e da 1 litro, al fine di poter accedere al settore della ristorazione e al mercato della distribuzione porta a porta. Per quanto concerne i mercati, l'azienda intende inizialmente operare esclusivamente nell'area del Nord Est Italia.

Relativamente all'ambiente competitivo operativo, si consideri che i consumi interni di acqua minerale, nell'ultimo periodo, sono cresciuti mediamente del 3% l'anno e la tendenza pare destinata a confermarsi e addirittura a rafforzarsi anche nel prossimo periodo. Le previsioni degli operatori considerano: la limitata possibilità di disporre di acqua di buona qualità a causa dell'inquinamento delle falde acquifere, gli stili di vita alimentari salutistico-naturali, la numerosità di marchi di acque minerali di qualità in crescita. Il settore è fortemente legato anche a variabili climatiche e meteorologiche (forte incremento dei consumi nella stagione estiva).

La concorrenza sul mercato interno è molto intensa e vede la presenza di aziende di grandi dimensioni (es. San Pellegrino, San Benedetto, ...) ma anche di realtà piccole e piccolissime.

I fornitori sono normalmente rappresentati da produttori di materie plastiche di dimensioni medie o medio-piccole, dotati di limitato potere contrattuale.

L'ingresso nel settore è parzialmente ostacolato dalla necessità di ottenere le specifiche autorizzazioni necessarie al prelievo dell'acqua dalla fonte e dall'onere dei numerosi controlli sulla qualità del prodotto.

### **Scelte di finanziamento e ambiente competitivo finanziario**

L'obiettivo della proprietà è di mantenere una prevalenza marcata del capitale di rischio sul totale capitale acquisito, con l'eccezione del primo periodo, nel quale si pone l'esigenza di finanziare gli investimenti iniziali. A tal fine la proprietà prevede solo limitate distribuzioni degli eventuali utili realizzati almeno nei primi esercizi.

# Prof. Eugenio Comuzzi

## **Posizione competitiva dell'impresa**

In fase di avvio l'azienda punta a conquistare una discreta notorietà a livello locale (zona di Trento e Bolzano). In particolare, mediante la stipula di contratti con i grandi hard-discount operanti nella zona e puntando poi a conquistare alcuni esercizi commerciali soprattutto nelle zone centrali dei grandi centri abitati. Successivamente, una volta ottenuti i primi riscontri positivi, la strategia dell'azienda prevede di puntare su una progressiva sostituzione dei discount con le grandi catene di supermercati che operano nell'area.

## **Capitale relazionale dell'impresa**

Dal punto di vista dei clienti, il mercato delle acque minerali è caratterizzato da una bassa fedeltà dei consumatori alla marca, abbandonata sovente per usufruire di promozioni. Considerazioni leggermente diverse valgono per i ristoranti e i bar, nei quali la posizione raggiunta risulta più difendibile rispetto ad iniziative dei concorrenti.

L'azienda può contare su una serie di relazioni sviluppate dai tre membri del consiglio di amministrazione nella loro precedente attività di agenti (Carlo e Antonio) e di responsabile commerciale (Massimo) presso un'azienda ora concorrente. In particolare, l'impresa dispone già di due contratti di esclusiva per la fornitura di acque minerali in due hard-discount operanti nell'area del Trentino per un totale di sei punti vendita.

## **Meso-ambiente e relazioni con i partners**

EE Srl non ha relazioni di partnership particolarmente significative.

## **Processi produttivi**

Il processo produttivo può essere così schematizzato:

1. Acquisizione acqua direttamente dalla fonte mediante sistemi di pompaggio
2. Controllo a campione giornaliero dei valori chimici e batteriologici
3. Filtraggio dell'acqua
4. Imbottigliamento ed etichettatura
5. Stoccaggio e spedizione

## **Capitale strutturale**

Il capitale strutturale dell'azienda è costituito prevalentemente dallo stabilimento acquistato nei pressi della fonte e nei relativi impianti di filtraggio e imbottigliamento. Le attrezzature specifiche per le analisi di laboratorio (attività in parte esternalizzata) sono state acquisite con contratti di leasing, così come gli automezzi.

Infine gli amministratori sottopongono le previsioni del loro piano.

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Rendiconto economico a ricavi e costo del venduto

Grandezze		2006	2007	2008	2009	2010
	Ricavi di vendita	1.842	2.315	2.595	2.860	3.003
	Altri ricavi relativi all'area caratteristica	9	12	13	14	15
<b>(A)</b>	<b>Ricavi netti di vendita</b>	<b>1.851</b>	<b>2.326</b>	<b>2.608</b>	<b>2.875</b>	<b>3.018</b>
	Costi per acquisto prodotti finiti, materie prime, sussidiarie, di consumo, merci	921	938	1.051	1.158	1.216
	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie e merci	-217	-79	-36	-34	-18
	Costi per servizi e godimento beni di terzi	575	691	765	826	871
	Costi per godimento di beni di terzi	60	63	66	69	73
	Costi per il personale	300	306	327	333	356
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	29	29	29	29	10
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	173	173	173	185	205
	Altri costi relativi alla gestione caratteristica	20	20	21	21	22
<b>(B)</b>	<b>Costo del venduto</b>	<b>1.860</b>	<b>2.141</b>	<b>2.395</b>	<b>2.588</b>	<b>2.734</b>
<b>(C=A-B)</b>	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>-9</b>	<b>186</b>	<b>213</b>	<b>287</b>	<b>284</b>
<b>(D)</b>	<b>Proventi e oneri accessori</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(E=C±D)</b>	<b>Risultato operativo aziendale</b>	<b>-9</b>	<b>186</b>	<b>213</b>	<b>287</b>	<b>284</b>
	Proventi e oneri straordinari	0	0	0	0	0
<b>(F)</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(G=F±E)</b>	<b>Risultato prima dei componenti finanziari e tributari</b>	<b>-9</b>	<b>186</b>	<b>213</b>	<b>287</b>	<b>284</b>
	Proventi finanziari	0	1	0	0	0
	Oneri finanziari	35	73	69	57	45
<b>(H)</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>	<b>-35</b>	<b>-72</b>	<b>-69</b>	<b>-57</b>	<b>-44</b>
<b>(I=G ±H)</b>	<b>Risultato prima degli oneri tributari</b>	<b>-44</b>	<b>114</b>	<b>144</b>	<b>230</b>	<b>240</b>
<b>(L)</b>	<b>Oneri tributari</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	<b>75</b>	<b>110</b>	<b>114</b>
<b>(M=I±L)</b>	<b>Risultato netto</b>	<b>-56</b>	<b>52</b>	<b>69</b>	<b>120</b>	<b>125</b>

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

Grandezze		2006	2007	2008	2009	2010
	Ricavi netti di vendita	1.851	2.326	2.608	2.875	3.018
	Costo del venduto	1.860	2.141	2.395	2.588	2.734
<b>(A)</b>	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>-9</b>	<b>186</b>	<b>213</b>	<b>287</b>	<b>284</b>
	Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	202	202	202	214	215
	Accantonamenti fondo tfr	19	19	20	26	27
<b>(B)</b>	<b>Flusso finanziario operativo caratteristico corrente</b>	<b>211</b>	<b>406</b>	<b>435</b>	<b>526</b>	<b>526</b>
	Variazioni crediti operativi vs clienti	-461	-118	-70	-66	-36
	Variazioni debiti operativi vs fornitori	389	34	48	43	27
	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-217	-79	-36	-34	-18
<b>(C)</b>	<b>Variazione del capitale circolante netto operativo caratteristico corrente</b>	<b>-289</b>	<b>-163</b>	<b>-58</b>	<b>-57</b>	<b>-27</b>
<b>(B+C= D)</b>	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico corrente</b>	<b>-78</b>	<b>243</b>	<b>376</b>	<b>469</b>	<b>499</b>
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni materiali	-980	-500	0	-100	-200
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni immateriali	-100	-45	0	0	-10
<b>(E)</b>	<b>Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico</b>	<b>-1.080</b>	<b>-545</b>	<b>0</b>	<b>-100</b>	<b>-210</b>
<b>(F)</b>	<b>Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-0</b>	<b>0</b>
<b>(E+F=G)</b>	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico non corrente</b>	<b>-1.080</b>	<b>-545</b>	<b>0</b>	<b>-100</b>	<b>-210</b>
<b>(D+G=H)</b>	<b>Flusso di cassa operativo caratteristico</b>	<b>-1.158</b>	<b>-302</b>	<b>376</b>	<b>369</b>	<b>289</b>
<b>(I)</b>	<b>Flusso di cassa operativo accessorio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Variazione debiti di finanziamento vs terzi	1.000	75	-175	-175	-175
	Oneri finanziari	35	73	69	57	45
	Proventi finanziari	0	1	0	0	0
<b>(L)</b>	<b>Flusso di cassa area finanziamenti indebitamento</b>	<b>965</b>	<b>3</b>	<b>-244</b>	<b>-232</b>	<b>-219</b>
	Variazione Patrimonio Netto	600	0	0	-23	-40
<b>(M)</b>	<b>Flusso di cassa area finanziamenti capitale proprio</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-23</b>	<b>-40</b>
<b>(N)</b>	<b>Flusso di cassa area straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Flusso imposte	0	25	112	88	145
<b>(O)</b>	<b>Flusso di cassa area tributaria</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>112</b>	<b>88</b>	<b>145</b>
<b>(H+I+L+M+N-O=N)</b>	<b>Flusso di cassa complessivo</b>	<b>407</b>	<b>-323</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>-115</b>

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Rendiconto patrimoniale gestionale-finanziario

Grandezze		2006	2007	2008	2009	2010
	Crediti operativi vs clienti a breve	461	579	649	715	751
	Rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	217	296	332	366	384
(A)	<b>Attività operative caratteristiche a breve</b>	<b>678</b>	<b>875</b>	<b>981</b>	<b>1.081</b>	<b>1.135</b>
	Debiti operativi vs fornitori a breve	934	423	471	513	540
	Altri debiti operativi a breve	12	50	13	35	4
(B)	<b>Passività operative caratteristiche a breve</b>	<b>946</b>	<b>473</b>	<b>483</b>	<b>548</b>	<b>544</b>
(A-B=C)	<b>Capitale circolante netto operativo caratteristico</b>	<b>-268</b>	<b>402</b>	<b>498</b>	<b>533</b>	<b>591</b>
	Immobilizzazioni materiali	1.308	1.135	963	878	874
(D)	<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>1.308</b>	<b>1.135</b>	<b>963</b>	<b>878</b>	<b>874</b>
	Immobilizzazioni immateriali	116	87	58	29	29
(E)	<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>116</b>	<b>87</b>	<b>58</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
(F)	<b>Altre attività operative caratteristiche a medio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Fondo tfr a medio	19	38	58	84	111
(G)	<b>Altre passività operative caratteristiche a medio</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>58</b>	<b>84</b>	<b>111</b>
	<b>Capitale immobilizzato netto operativo</b>					
(D+E+F-G=H)	<b>caratteristico</b>	<b>1.405</b>	<b>1.184</b>	<b>962</b>	<b>823</b>	<b>791</b>
(C+H=I)	<b>Capitale investito netto caratteristico</b>	<b>1.136</b>	<b>1.586</b>	<b>1.460</b>	<b>1.356</b>	<b>1.382</b>
(L)	<b>Capitale investito operativo accessorio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(I+L=M)	<b>Capitale investito netto</b>	<b>1.136</b>	<b>1.586</b>	<b>1.460</b>	<b>1.356</b>	<b>1.382</b>
	Disponibilità liquide	407	84	104	131	15
(A)	<b>Finanziamenti netti ottenuti a breve</b>	<b>-407</b>	<b>-84</b>	<b>-104</b>	<b>-131</b>	<b>-15</b>
	Debiti di finanziamento vs terzi a medio	1.000	1.075	900	725	550
(B)	<b>Finanziamenti lordi ottenuti a medio</b>	<b>1.000</b>	<b>1.075</b>	<b>900</b>	<b>725</b>	<b>550</b>
(C=A+B)	<b>Totale finanziamenti da terzi</b>	<b>593</b>	<b>991</b>	<b>796</b>	<b>594</b>	<b>535</b>
	Patrimonio netto	544	595	664	762	848
D	<b>Totale finanziamenti a titolo di capitale proprio</b>	<b>544</b>	<b>595</b>	<b>664</b>	<b>762</b>	<b>848</b>
(E=C+D)	<b>Capitale finanziato netto</b>	<b>1.136</b>	<b>1.586</b>	<b>1.460</b>	<b>1.356</b>	<b>1.382</b>

## ■ 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?