

Esame professionale superiore 2017	Economista aziendale PMI con diploma federale
---	--

Tematica A

Gestione d'impresa e management strategico **Soluzioni**

Durata dell'esame: 90 minuti

N° di candidata/candidato: _____

Cognome e nome: _____

Punteggio massimo possibile: 90

Punteggio conseguito: _____

Firma esaminatrice/esaminatore 1: _____

Firma esaminatrice/esaminatore 2: _____

Note:

- Mezzi ausiliari consentiti: come da convocazione all'esame
- Apporre sull'esame cognome, nome e numero di candidata/candidato
- Rispettare il tempo di elaborazione
- Leggere i compiti con attenzione prima di iniziare a risolverli
- Prima della consegna: controllare completezza, sequenza e indicazione corretta del nome e cognome

Buon lavoro!

Situazione di partenza

L'azienda Sutter Indesign GmbH

Sutter Indesign GmbH è un'azienda nota a livello sovraregionale con sede a Emmen (LU).

I suoi settori di attività sono il rivestimento di pavimenti e i lavori di tinteggiatura. L'azienda si è affermata anche nel settore della progettazione degli allestimenti interni e gode di una buona reputazione. Presso la sede aziendale viene gestito, oltre al magazzino, anche un piccolo negozio dove i clienti possono trovare prodotti quali diversi tipi di rivestimenti per pavimenti, tende e vari accessori di arredamento.

I locali del magazzino offrono molto spazio per macchine e materiali. Il parco veicoli è per metà in buono stato, tuttavia alcuni veicoli sono piuttosto datati e richiedono sempre più spesso costosi lavori di riparazione.

Sutter Indesign GmbH esiste già da diversi decenni ed è considerata un'impresa tradizionale e una delle aziende leader della regione nel campo dei rivestimenti per pavimenti.

L'azienda intrattiene pluriennali collaborazioni con altre aziende che svolgono i lavori prima o dopo i lavori della Indesign, come ad esempio i lavori di gessatura e i lastricati.

L'azienda gode di un'ottima situazione finanziaria (elevata liquidità, basso ricorso a finanziamenti esterni e rendimento del capitale proprio superiore alla media). L'immobile in cui si trovano i locali aziendali è stato pagato per intero e lo scorso anno è stato completamente ristrutturato.

Franz Sutter vanta una formazione come maestro pittore ed è architetto di interni. È responsabile di tutta l'azienda ed è affiancato nel settore dei rivestimenti per pavimenti da un maestro posatore di pavimenti esperto, quattro posatori di pavimenti e due apprendisti. Il figlio di Franz Sutter, Erich, guida il settore aziendale dei lavori di tinteggiatura. Erich Sutter riveste inoltre la carica di vicedirettore e come suo padre vanta una formazione come maestro pittore ed è architetto di interni. Dirige il settore dei lavori di tinteggiatura con tre pittori impiegati a tempo pieno e un ausiliario.

Martina Sutter, moglie di Franz Sutter, che ha conseguito una formazione commerciale e dispone di una formazione supplementare in qualità di impiegata del commercio al dettaglio, è responsabile del settore amministrativo e del negozio. È affiancata da due dipendenti a tempo pieno e da un ausiliario. Il negozio è aperto sei giorni alla settimana dalle ore 9.00 alle ore 18.30 (il sabato fino alle ore 17.00). Nell'ufficio di progettazione lavora una progettista specializzata che si occupa anche delle visite ai clienti e delle consulenze.

L'azienda ha una gestione familiare e collegiale e alcuni collaboratori vi lavorano già da oltre dieci anni. Tuttavia da alcuni mesi è possibile percepire delle tensioni tra i dipendenti riconducibili alle strutture aziendali non sempre chiaramente definite che portano spesso a non sapere chi sia competente in una data materia con conseguenti conflitti.

Da un po' di tempo circolano voci sul cattivo stato di salute finanziaria della Sutter Indesign GmbH che porterebbero l'azienda a fare offerte a prezzi sempre più spesso inferiori agli standard di settore. Queste voci sono state persino rafforzate da qualche sporadica opinione negativa di clienti insoddisfatti. Si mormora che Sutter Indesign GmbH verrà presto venduta.

Il maestro posatore di pavimenti ha sulle sue spalle un carico eccessivo di ordini e reclama sempre più spesso di non poter andare avanti così. Quando il numero di lavoratori in cantiere è insufficiente, vengono inviati dei pittori in suo soccorso; tuttavia spesso non dispongono delle basi specialistiche e di conseguenza aumenta la percentuale di errore e i progetti durano più del previsto.

Allo stesso tempo dai pittori viene sempre più atteso lo svolgimento di lavori più complessi come ad esempio lo stucco veneziano. Però alcuni di loro non dispongono di un'adeguata formazione e troppo spesso Erich Sutter deve svolgere personalmente questi ordini con conseguenti fastidiosi ritardi. Erich Sutter ha spesso fatto presente questa problematica a suo padre. Franz Sutter comprende la sua preoccupazione, ma ritiene che ogni collaboratore debba provvedere per proprio conto alla sua formazione continua e che il know-how possa e debba essere appreso lavorando.

Le tensioni all'interno dell'azienda aumentano visibilmente e anche la famiglia Sutter soffre della situazione. Franz Sutter ha compreso che è arrivata l'ora di un cambiamento e la assume, in quanto economista aziendale PMI con diploma federale, per il ruolo di dirigente d'esercizio.

Compito 1**31 punti**

In qualità di dirigente d'esercizio di Sutter Indesign GmbH riceve l'incarico di elaborare un piano strategico.

- a) Rediga un'analisi SWOT (Punti Forti/Punti Deboli – Opportunità/Rischi per la Sutter Indesign GmbH e determini per ogni settore almeno due elementi pertinenti e motivati. 6 punti

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Una reputazione ancora buona nel bacino d'utenza dell'azienda • Collaboratori esperti e di lunga data • Buona situazione finanziaria • Solido know-how in settori tradizionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Parco veicoli in parte antiquato • Strutture non chiare • Conflitti di competenza • Successione non ancora regolata • Know-how carente in materia di nuove richieste esclusive • Crescente percentuale di errore
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento del settore di attività • Aumento del bacino d'utenza (ampliamento del mercato) • Opportunità di collaborazione • Crescente interesse verso richieste esclusive 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdita di immagine nel settore • Fattori economici come i l'euro ecc. • Aumento della concorrenza nel bacino d'utenza dell'azienda • Crescente pressione della concorrenza dall'estero

Sono ammessi anche altri punti motivati.

- b)** Definisca un elemento che ritiene importante elaborare per ciascun punto della precedente analisi SWOT (un punto di forza, un punto di debolezza, un'opportunità e una minaccia). Descriva per quale motivo ritiene importanti proprio questi quattro elementi. 4 punti

Soluzione individuale del partecipante:

quattro elementi pertinenti e motivati rispetto alla situazione di partenza, come ad esempio punti di debolezza concretamente descritti quali crescenti percentuali di errore nell'ambito XY oppure potenziali opportunità in materia di collaborazioni.

- c)** Scelga un elemento da affrontare come priorità e fornisca delle buone argomentazioni per la sua scelta. 2 punti

L'elemento prescelto deve essere risolvibile dal punto di vista del tema, del caso e della strategia, ad esempio opportunità di collaborazione o temi strategici riguardanti il trattamento del mercato.

- d)** Definisca due obiettivi strategici per l'elemento appena prescelto (un obiettivo quantitativo e uno qualitativo). 7 punti

Obiettivi strategici, pertinenti alla situazione di partenza ovvero agli elementi prima selezionati
Definire obiettivi quantitativi e qualitativi secondo il principio SMART

- e) Per presentare alla prossima riunione della Direzione il suo modo di procedere, elabori un piano di misure indicando i quattro pacchetti di misure con i quali intende raggiungere gli obiettivi definiti. I quattro pacchetti devono rappresentare varianti di soluzione. 12 punti

Cosa	Chi	Con cosa	Quando	Quanto
Descrizione chiara e autoesplicativa della misura (variante di soluzione) (pacchetti di misure)	Responsabilità chiaramente disciplinate Niente doppioni, livello di management	Dettagli per chiarire gli strumenti necessari all'attuazione	Scadenze o intervalli temporali scelti in maniera strategica	Costi motivati
Esempio: elaborare un piano di sviluppo del personale per rafforzare lo spirito di squadra e ridurre o mantenere il tasso di fluttuazione	Dirigente d'esercizio	Evento informativo	01.06.2017	1000.–
		Introduzione di un regolamento di bonus	01.07.2017	2000.–
		Sviluppo e introduzione di un processo di qualificazione dei collaboratori	01.07.2017	2000.–
		Formazione dei collaboratori sul tema XY	14.08.2017	3000.–
		Pianificazione ed esecuzione di un evento per i collaboratori	01.09.2017 12.12.2017	2000.–
				Totale: 10 000.–
			2018	
			2019	

Compito 2

10 punti

In un ritrovo serale Lei discute con i dirigenti della Sutter Indesign GmbH in merito a un possibile ampliamento del settore di attività: si dovrebbero offrire anche lavori di gessatura. Erich Sutter è convinto che in questo modo l'offerta sarebbe più completa e che l'azienda acquisterebbe importanza. Franz Sutter è più scettico e ritiene che le buone relazioni d'affari con i gessatori siano sufficienti. Il maestro posatore di pavimenti pensa che sarebbe meglio fondersi con un'azienda che esegue lavori di gessatura invece di iniziare tutto da zero.

- a) Descriva in che modo si può giungere a una decisione e quali passi sono necessari per attuare un possibile ampliamento del settore di attività. 4 punti

Soluzione individuale del partecipante:

soluzioni pertinenti, plausibili, motivati e con riferimento al caso specifico

1. Analisi (interna ed esterna)
2. Obiettivi (quantitativi e qualitativi)
3. Opzioni strategiche (varianti per lo sviluppo del settore di attività) (business plan, finanziamento)
4. Scelta strategica (decisione, ad esempio tramite l'analisi costi-benefici)
5. Realizzazione della strategia (misure per il raggiungimento degli obiettivi)

- b) Fornisca la sua valutazione in merito alle seguenti varianti: 6 punti

<p>Ampliamento del settore di attività con le proprie forze mediante nuovi collaboratori</p> <p>Soluzione individuale del partecipante: motivata e con riferimento al caso specifico</p> <p>Un punto a favore è la buona situazione finanziaria Un punto a sfavore sono i problemi strutturali esistenti, che devono essere prima risolti</p>
<p>Ampliamento del settore di attività mediante fusione con un'azienda che esegue lavori di gessatura</p> <p>Soluzione individuale del partecipante: motivata e con riferimento al caso specifico</p> <p>Un punto a favore è la buona situazione finanziaria e l'opportunità di acquisire buone strutture Un punto a sfavore è la perdita dei buoni partner attuali</p>
<p>Prosecuzione delle collaborazioni esistenti con aziende che eseguono lavori di gessatura</p> <p>Soluzione individuale del partecipante: motivata e con riferimento al caso specifico</p> <p>Un punto a favore è la collaborazione già buona (immagine e marketing della raccomandazione), che è possibile intensificare</p> <p>Un punto a sfavore è l'assenza di opportunità per sviluppare le proprie quote di mercato</p>

Compito 3**10 punti**

La Sutter Indesign GmbH desidera redigere per la prima volta entro l'anno la propria visione aziendale. Franz Sutter desidera inserire in tale visione due tematiche ciascuna per le quattro categorie di base del modello di management di San Gallo.

- a)** Citi quattro possibili categorie di base del modello di management di San Gallo da riprendere nella visione aziendale della Sutter Indesign GmbH. 2 punti

Sfere d'attività
Gruppi d'interesse
Tematiche di interazione
Principi di ordinamento
Processi
Modalità di sviluppo

- b)** Citi due tematiche pertinenti per ciascuna delle quattro categorie di base da inserire nella visione aziendale della Sutter Indesign GmbH (otto tematiche in tutto). 4 punti

Società, ecologia, economia, tecnologia
Finanziatori, clienti, opinione pubblica e ONG, Stato, concorrenza, collaboratori, fornitori ecc.
Strategia, struttura, cultura
Risorse, norme e valori, istanze e interessi
Rinnovo e ottimizzazione

- c)** Formulati ora per ciascuna delle otto tematiche del compito b) possibili frasi adatte per la visione aziendale della Sutter Indesign GmbH. 4 punti

Soluzione individuale del partecipante:
otto frasi pertinenti, plausibili, motivabili e con riferimento al caso specifico da inserire nella visione aziendale

Esempio:
Con i nostri fornitori intratteniamo relazioni di affari basate sulla fiducia, la collaborazione e il rispetto.

Compito 4**6 punti**

In una riunione viene discusso il tema della sostenibilità. Emerge che, di base, vengono messi in pratica alcuni aspetti della sostenibilità, ma che manca una chiarezza strutturale nei singoli ambiti. A Lei è chiaro che una gestione sostenibile delle risorse ha un ruolo centrale sia internamente che esternamente all'azienda e che l'effetto PR farebbe bene all'immagine della società. Franz Sutter è d'accordo e desidera che vengano affrontate tematiche concrete: ecologia, società ed economicità: sono le tre tematiche da trattare.

Fornisca per ciascuna delle tre tematiche della sostenibilità un esempio pertinente per Sutter Indesign GmbH.

Soluzione individuale del partecipante:

soluzioni pertinenti, plausibili, motivati e con riferimento al caso specifico

Esempi:

- **Gestione delle materie prime improntata al risparmio di risorse (la minore quantità di scarti possibile quando si taglia il parquet)**
- **Acquisto sostenibile di prodotti (acquisto controllato di materie prime come il legno, salari equi)**
- **Produrre, con un occhio al risparmio, ma mantenendo alta la qualità, trattative eque con i piccoli produttori, trasparenza in ambito finanziario e nella catena di fornitura**

Compito 5**3 punti**

Valuti quali delle seguenti affermazioni su tematiche di economia politica sono vere o false:

	Vero	Falso
La Banca nazionale svizzera (BNS) opera quale banca della Confederazione, svolge pagamenti per conto di quest'ultima e concede crediti contabili a breve termine e prestiti.	x	
Se la BNS abbassa i tassi di interesse, è possibile prevedere uno sviluppo congiunturale positivo.		x
La stabilità dei prezzi è un importante prerequisito per la crescita e il benessere.	x	
Lo scopo principale di una banca nazionale è il mantenimento delle riserve auree di un paese.		x
Per politica congiunturale anticiclica si intende che lo Stato promuova sempre una congiuntura elevata con apposite misure.		x
I pronti contro termine (Repo in tedesco, Repurchase Agreement) costituiscono uno scambio di titoli.	x	
La crescita economica deriva dall'aumento e/o da progressi di produttività dei fattori di produzione.	x	
Una durevole crescita economica deriva dalla riduzione della massa monetaria.		x
La BNS realizza insieme alle autorità federali la cooperazione monetaria internazionale e fornisce aiuto tecnico.	x	

Compito 6**6 punti**

a) Cos'è un'obbligazione? Spieghi questo termine. (2 punti)

a) Un'obbligazione è un impegno a fornire una prestazione al quale partecipano due persone: un creditore e un debitore.

b) Citi tre motivi che possono determinare un'obbligazione. (3 punti)

1.

2.

3.

b) 1. Contratto (art. 1 segg. CO)
2. Atti illeciti (art. 41 segg. CO)
3. Indebito arricchimento (art. 62 segg. CO)

c) Spieghi la differenza tra responsabilità per colpa e responsabilità causale. (1 punto)

c) Nel caso della responsabilità per colpa si presuppone appunto una colpa (azione oppure omissione), nella responsabilità causale non vi è necessariamente una colpa da parte di chi ha commesso l'atto illecito.

Compito 7**4 punti**

Peter Bühlmann è impiegato dal 1° aprile 2015 presso Leuchten AG in qualità di elettricista. Il rapporto di lavoro è soggetto alle disposizioni del CO. Parta dal presupposto che né nel contratto individuale di lavoro né nel contratto collettivo o normale di lavoro vi siano disposizioni rilevanti per la soluzione del compito.

- a) Il superiore viene a sapere nel corso del rapporto di lavoro che Peter Bühlmann ha una relazione omosessuale e per questo motivo disdice il contratto di lavoro. Spieghi le conseguenze di tale licenziamento. (2 punti)

- a) La disdetta del contratto di lavoro basata sull'omosessualità di Peter Bühlmann è abusiva, tuttavia porta allo scioglimento del rapporto di lavoro e Peter Bühlmann può richiedere un'indennità (art. 336 segg. CO).

- b) Peter Bühlmann è in malattia dal 1° aprile 2017. Il 15 aprile 2017 Leuchten AG disdice il rapporto di lavoro. Spieghi le conseguenze di tale licenziamento. (2 punti)

- b) La disdetta del contratto di lavoro durante la malattia di Peter Bühlmann avviene in un periodo illegale (malattia) e pertanto è nulla. Il rapporto di lavoro non viene sciolto e rimane in essere.

Compito 8**3 punti**

Abbinare le lettere alle informazioni seguenti. Ogni lettera può essere utilizzata una sola volta.

A = Consiglio d'amministrazione B = Società semplice

C = Sagl

D = Liberazione

E = Associazione

F = Dividendo

- ___ Non persegue scopi di lucro o profitto finanziario per i soci, ma obiettivi ideali
- ___ È una società di persone nella quale il socio apporta il suo capitale e soprattutto anche la sua capacità lavorativa.
- ___ Il capitale sociale minimo è pari a CHF 20 000.–.
- ___ Versamento da parte dei soci del capitale previsto nello statuto.
- ___ Quota di partecipazione agli utili.
- ___ Organo che rappresenta la SA nelle sue attività.

E Non persegue scopi di lucro o profitto finanziario per i soci, ma obiettivi ideali.

B È una società di persone nella quale il socio apporta il suo capitale e soprattutto anche la sua capacità lavorativa.

C Il capitale minimo è pari a CHF 20 000.–.

D Versamento da parte dei soci del capitale previsto nello statuto.

F Quota di partecipazione agli utili.

A Organo che rappresenta la SA nelle sue attività.

Compito 9**3 punti**

Spieghi il termine *Corporate Governance*.

Soluzione:

La Corporate Governance disciplina il rapporto o il conflitto di interessi tra gli azionisti (in qualità di proprietari), il consiglio d'amministrazione e la direzione operativa, stabilendo i principi e le regole con le quali è possibile gestire e monitorare le strutture e il comportamento degli alti dirigenti. Semplificando è possibile equiparare questo termine anche ai due compiti del consiglio d'amministrazione citati nell'art. 716a CO: «alta direzione» e «vigilanza».

Compito 10**3 punti**

Citi gli ambiti giuridici o le leggi che proteggono i beni immateriali indicati di seguito:

a) Opere intellettuali nel campo della letteratura, della musica ecc.:

b) Marchi denominativi e figurativi:

c) Invenzioni:

Soluzione:

a) Opere intellettuali nel campo della letteratura, della musica ecc.:

legge sul diritto d'autore (LDA)

b) Marchi denominativi e figurativi:

legge sulla protezione dei marchi (LPM)

c) Invenzioni (tecniche):

legge sui brevetti (LBI)

Compito 11**3 punti**

La previdenza è organizzata in Svizzera secondo il cosiddetto principio dei tre pilastri che è sancito dalla Costituzione federale. Abbini le seguenti possibilità previdenziali e i principi di finanziamento ai tre pilastri:

	1° pilastro	2° pilastro	3° pilastro
1. AI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Previdenza 3a e 3b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. LPP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. IPG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sistema di capitalizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sistema di ripartizione delle spese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soluzione:

	1° pilastro	2° pilastro	3° pilastro
1. AI	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Previdenza 3a e 3b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
3. LPP	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
4. IPG	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sistema di capitalizzazione	<input type="checkbox"/>	X	X
6. Sistema di redistribuzione delle uscite	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Compito 12**3 punti**

Citi i tre tipi di concorrenza sleale:

- _____
- _____
- _____

Soluzione:

- Comportamento sleale verso terzi
- Ingannare riguardo la propria persona
- Comportamento sleale verso i clienti

Compito 13**3 punti**

Spieghi la differenza tra imposta diretta e indiretta e citi un esempio di ciascuna.

Esempio di imposta diretta: _____

Esempio di imposta indiretta: _____

Soluzione:

Le imposte dirette devono essere versate direttamente dal contribuente, quelle indirette possono essere trasferite.

Esempio di imposta diretta: imposta sul reddito e sulla sostanza oppure imposta sul capitale e sull'utile

Esempio di imposta indiretta: dazi, IVA, imposta sul tabacco, imposta sulCO2

Compito 14**2 punti**

Salvo accordi diversi, in Svizzera vale come normale regime dei beni la partecipazione agli acquisti dei coniugi. Abbini di seguito cosa rientra negli acquisti e cosa nei beni propri di una persona:

	Bene proprio	Acquisto
1. Patrimonio prima del matrimonio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Proventi del lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Utili derivanti dai beni propri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eredità o donazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soluzione:

	Bene proprio	Acquisto
1. Patrimonio prima del matrimonio	x	<input type="checkbox"/>
2. Proventi del lavoro	<input type="checkbox"/>	x
3. Utili derivanti dai beni propri	<input type="checkbox"/>	x
4. Eredità o donazione	x	<input type="checkbox"/>