

CONFEZIONI MAGLIERIA EMA s.p.a.

41012 CARPI-MO-VIA NUOVA PONENTE 31-TEL.059-69.01.42-TLX 510695 EMAMOD-EXP.M.503567
CCIAA MO 168345-CP 31-CQ.P.13704416-R.TRIB.MO 8230-C.F.-P. IVA N. 00453960361-CAP. SOC. 310.000.000



CARPI, li 18 settembre 1985

Spett/le FULTA - CARPI

No. rif.:

Alla R.S.A. Ditta EMA - CARPI

Vs. rif.:

Oggetto: Problemi aziendali.
Informativa.

e, p.c. Spett/le A.I.A. - CARPI

Premessa

La ditta EMA S.P.A., la quale nell'ultimo decennio ha operato con un organico pressochè stabile di 60-65 dipendenti, ha sempre prodotto, sin dalla sua costituzione, maglieria esterna donna destinata esclusivamente ai mercati esteri, con particolare riferimento al mercato europeo (specie tedesco).

Il mercato era costituito tradizionalmente dai grossi importatori o da centrali di acquisto per forniture caratterizzate da notevoli quantitativi, articolati su un giro abbastanza elevato di modelli per una fascia di prezzo medio.

Le opportunità commerciali che si prospettavano negli anni scorsi sui mercati non hanno richiesto a suo tempo l'attuazione di specifiche politiche di marchio, in considerazione anche del particolare tipo di prodotto cui la clientela della azienda si era rivolta.

A partire dalla fine degli anni '70, si sono prospettate, sui mercati in cui l'azienda era presente, difficoltà di inserimento del prodotto tradizionale sia per ragioni di competitività sia perchè la domanda ha incominciato a preferire articoli più pregiati e per la materia prima e per il contenuto moda.

E' stato così attuato da parte dell'azienda un progressivo processo di potenziale riconversione produttiva con il potenziamento del settore stilismo ed il lancio di nuove linee che consentivano all'azienda di far fronte alla nuova domanda della clientela e di coprire i costi della struttura.

Poichè, in ogni caso, non è stato possibile evitare una graduale riduzione del numero di capi prodotti e venduti, la ditta EMA S.P.A., sin dal 1982, ha lanciato sul mercato tedesco una nuova linea al dettaglio, con un proprio marchio, che ha acquisito, attraverso un commissionario in loco, circa 500 negozi.

A tale iniziativa la ditta EMA S.P.A. è stata indotta per compensare con le vendite al dettaglio i cali che si sono via via registrati nelle vendite all'ingrosso; tale risultato è stato raggiunto solo parzialmente.

./..

CONFEZIONI MAGLIERIA EMA s.p.a.

41012 CARPI-MO-VIA NUOVA PONENTE 31-TEL.059-69.01.42-TLX 510695 EMAMOD-EXP.M.503567
 CCIAA MO 168345-CP 31-CC,P.13704416-R.TRIB.MO 8230 -C.F.-P. IVA N. 00453960361-CAP. SOC. 310.000.000



CARPI, II

Ns. rif.:

Vs. rif.:

- 2 -

Infatti, il trend decrescente dei capi venduti è ampiamente dimostrato dai dati che seguono:

- anno 1982: 425.000 capi
- anno 1983: 355.000 capi
- anno 1984: 308.000 capi
- anno 1985: 230.000 capi

Le previsioni per il 1986, che tengono conto anche della campagna promozionale della prossima stagione primavera-estate 1986 che è ormai in via di conclusione, sono di n. 160.000 capi circa.

Situazione e problematiche commerciali.

In corrispondenza delle modificazioni del tipo di prodotto, si è avuto nel corso degli anni un potenziale rinnovamento della clientela all'ingrosso, che è costituita pur sempre da grossi importatori e da centrali di acquisto.

A questa clientela si sono aggiunti negozi al dettaglio con la nuova linea con il marchio "Magnanini", che si colloca, per qualità e prezzo, ad un livello superiore rispetto alla maglieria destinata all'ingrosso.

A partire dalle stagioni produttive 1985, anche la clientela al dettaglio ha dimostrato minor interesse e propensione agli acquisti rispetto agli anni precedenti, mentre è continuato il calo progressivo delle vendite all'ingrosso.

Le ragioni di queste difficoltà commerciali sono da ricondursi al fatto che i mercati stranieri si stanno orientando per l'acquisto di maglieria con prezzi più bassi rispetto alla fascia di prodotto in cui opera la ditta EMA S.P.A..

A questo riguardo, la ditta EMA S.P.A. ha tentato un ricupero su una linea di prodotto di minor qualità e più basso prezzo, ma i risultati sono stati assolutamente deludenti per il fatto che i clienti si sono dichiarati restii ad acquistare un prodotto non corrispondente alla immagine dell'azienda, peraltro acquisibile in altri territori a prezzi più competitivi.

La ditta EMA S.P.A. ha inoltre attuato, in via generale, una politica di conte-

./..

CONFEZIONI MAGLIERIA EMA s.p.a.

41012 CARPI-MO-VIA NUOVA PONENTE 31-TEL.059-69.01.42-TLX 510695 EMAMOD-EXP.M.503567
 CCAA MO 168345-CP 31-CG.P.13704416-R.TRIB.MO 8230-C.F.-P. IVA N. 00453960361-CAP. SOC. 310.000.000



CARPI, li

Ns. rif.:

Vs. rif.:

- 3 -

nimento dei costi e quindi anche dei prezzi con l'utilizzo di filati meno pregiati e con l'approntamento di capi meno sofisticati sotto il profilo della esecuzione, ottenendo una riduzione media dei prezzi oscillante dal 10 al 20% senza ottenere lo sperato rilancio delle vendite o, comunque, senza riuscire a contenere il trend negativo.

Provvedimenti per il rilancio delle vendite

L'azienda intende a breve operare nel modo più intensivo possibile sui seguenti settori:

- ulteriore potenziamento del settore stilismo attraverso la ricerca e l'utilizzo di consulenze esterne qualificate onde fornire una immagine del prodotto maggiormente aderente alla esigenza della clientela.
 La scelta aziendale è orientata per una diversificazione delle fonti di stilismo allo scopo di realizzare da un canto l'obiettivo di miglioramento qualitativo del prodotto e dall'altro di creare i presupposti per l'incremento dei prototipi.
- Intensificazione delle ricerche e degli studi volti a favorire le possibilità di penetrazione del prodotto in mercati diversi da quello europeo, con particolare riferimento a quello Nordamericano, senza trascurare una maggiore penetrazione sul mercato nazionale.
- Ampliamento e potenziamento delle strutture di vendita esterne.

Gestione economico-finanziaria

Per l'anno 1984 il conto economico dell'azienda ha evidenziato un andamento soddisfacente in quanto, malgrado il calo dei capi venduti rispetto agli anni precedenti, il più elevato prezzo per capo, in corrispondenza della più alta qualità del prodotto, ha consentito di ottenere un lieve incremento anche in termini reali rispetto al fatturato del precedente anno 1983.

Il risultato economico della gestione industriale è stato complessivamente positivo anche indipendentemente dai proventi finanziari derivanti dai mezzi dell'autofinanziamento.

./..

CONFEZIONI MAGLIERIA EMA s.p.a.

41012 CARPI-MO-VIA NUOVA PONENTE 31-TEL.059-69.01.42-TLX 510695 EMAMOD-EXP.M.503567
 CCIAA MO 168345-CP 31-CC.P.13704416-R.TRIB.MO 8230-C.F.-P. IVA N. 00453960361-CAP. SOC. 310.000.000



CARPI, II

Ns. rif.:

Vs. rif.:

- 4 -

posti a disposizione della società.

Infatti, già da diversi anni, i soci rinunciano al prelievo parziale degli utili allo scopo precipuo di consentire alla società l'utilizzo delle disponibilità necessarie per la gestione ordinaria e straordinaria (ed in particolare per effettuare i necessari investimenti tecnologici).

Questi mezzi finanziari danno la possibilità alla società di evitare qualsiasi costo per interessi passivi nonché di poter acquistare materie prime, materiale e macchinario a prezzi più favorevoli e consegne più rapide con l'ottenimento delle più elevate facilitazioni d'acquisto.

Per il 1985 il conto economico, parzialmente costruito a preventivo, pone in luce un marginale lordo industriale di gran lunga inferiore a quello realizzato nell'anno precedente e, quindi, notevolmente ridotto e sproporzionato per difetto rispetto al giro d'affari dell'azienda.

Tale margine potrà realizzarsi soltanto in forza delle capacità di autofinanziamento dell'azienda e della assoluta mancanza di interessi passivi e debiti.

A fine 1985, il fatturato annuo sarà inferiore di oltre il 35 per cento rispetto a quello del 1984.

Il preventivo del 1986, tarato su una produzione complessiva annua di 160.000 capi, fa registrare un ulteriore calo del fatturato complessivo di oltre il 30 per cento rispetto al 1985 con una differenza passiva del conto economico di alcune centinaia di milioni.

Relazione sui problemi organizzativi e produttivi della Ditta EMA

Redatta dal Signor Mario Casoli

""Dall'analisi eseguita si è rilevato quanto segue:

A) L'ambiente di lavoro, inteso come stabile e impianti in genere, è molto valido e adatto al tipo di attività svolta, inoltre la disponibilità di spazio è abbondante e adeguata a far fronte a eventuali esigenze di stoccaggio di materiali superiori alla norma.

Anche la disposizione dei reparti è soddisfacente e consente un buon flusso dei materiali e delle persone.

./..



CARPI, II

Ns. rif.:

Vs. rif.:

- 5 -

- B) La tecnologia adottata per la produzione è molto valida poichè abbina in modo equilibrato o oculato i metodi di confezione più classici e consolidati in anni di esperienza diretta, ai metodi di tessitura più avanzati, in una sintesi tecnica e stilistica che utilizza al meglio la potenzialità delle macchine più aggiornate ed efficienti, con risultati che il mercato ha sempre apprezzato e riconosciuto ampiamente.
- C) Il livello organizzativo generale è soddisfacente ed è impostato su una certa flessibilità di organigramma che consente la partecipazione di più persone ad una problematica e la conoscenza di più aspetti o settori dell'azienda da parte di vari responsabili per una relativa intercambiabilità degli stessi. Inoltre l'azienda si sta dotando della elaborazione elettronica dei dati anche per la produzione (programmazione - avanzamento - conteggi lavorazioni esterne) per restare aggiornata con quanto di meglio è possibile realizzare attualmente nel settore.
- D) L'organigramma e la disponibilità di personale si prestano ad alcune considerazioni:
- 1) l'azienda mantiene all'interno reparti quali tessitura - passatura - produzione di referenze, che molte aziende operanti nella stessa fascia di mercato hanno già decentrato per perseguire una maggiore agilità e flessibilità di produzione e per ridurre l'incidenza dei costi fissi sul prezzo del prodotto.
 - 2) Per una serie di condizioni di particolare competitività del prodotto, l'impresa ha potuto mantenere finora l'attuale assetto anche di fronte alla graduale riduzione delle vendite.
 - 3) L'attuale realtà e le prospettive commerciali evidenziano ormai in modo inequivocabile una esuberanza nell'organico di oltre un terzo delle unità in confronto al fabbisogno reale, dal punto di vista dell'obiettivo di recuperare competitività sul mercato e riequilibrare la struttura dal punto di vista costi-ricavi.

./..

CONFEZIONI MAGLIERIA EMA s.p.a.

41012 CARPI-MO-VIA NUOVA PONENTE 31-TEL.059-69.01.42-TLX 510695 EMAMOD-EXP.M.503567
 CCIAA MO 168345-CP 31-CC.P.13704416-R.TRIB.MO 8230-C.F.-P. IVA N. 00453960361-CAP. SOC. 310.000.000



CARPI, li

Ns. rif.:

Vs. rif.:

- 6 -

- 4) Il reparto tessitura interna per merito soprattutto della avanzata tecnologia di cui è dotato, può però aspirare a dimostrare una valida ragione di essere mantenuto se riesce a raggiungere un livello di efficienza e produttività confrontabili con quelli dei centri di tessitura esterni che, unito alla praticità di poter eseguire i campioni all'interno, ne giustifichi il mantenimento anche di fronte a limitate diseconomie derivanti da costi fisiologicamente maggiori di quelli esterni.
- Si ritiene pertanto indispensabile e improrogabile il recupero di produttività ed efficienza in genere tendente al maggiore e migliore sfruttamento delle macchine.
- 5) Occorre sottolineare che di fronte ad una contrazione delle vendite, la percentuale di tessitura eseguita all'interno è destinata ad aumentare a svantaggio di quella esterna, comportando inevitabilmente un aumento della diseconomia di cui al punto 4), oltre al fatto che il tipo di macchine, seppur tra le più avanzate, pone alcuni limiti al tipo di prodotto in fase di campionario, che possono arrivare a costituire un grave punto debole dell'impresa e dovrà essere controllato assiduamente.
- E) Si può concludere questa panoramica sulla produzione affermando che esiste un buon grado di completezza di professionalità ed equilibrio nella struttura organizzativa ed equilibrio che appare però compromesso da difficoltà prevalentemente di costi e di mercato."""

Questa società resta disponibile a un esauriente confronto con le strutture sindacali, per la rapida ricerca e la soluzione possibilmente congiunta riguardante l'acquisizione necessaria, in tempi brevi, del riequilibrio della struttura organizzativa e produttiva dell'azienda.

Con i migliori saluti.

p. EMA S.P.A.
 (l'amministratore)