

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

**I072 - ESAME DI STATO DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE**

**Indirizzi:** ITAF, EA05 – AMMINISTRAZIONE, FINANZA E MARKETING  
EA25 – ESABAC TECHNO - AMMINISTRAZIONE, FINANZA E MARKETING  
**(Testo valevole anche per la corrispondente sperimentazione quadriennale)**

**Tema di:** ECONOMIA AZIENDALE

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

**PRIMA PARTE**

Dal bilancio di Alfa spa, impresa operante nel settore industriale, si estrae quanto di seguito riportato.

**Bilancio di Alfa spa al 31/12/2017**

**1) Relazione sulla gestione**

**Profilo**

Alfa spa produce e commercializza serramenti caratterizzati da soluzioni tecnologiche innovative in grado di garantire isolamento termico, isolamento acustico e protezione dai raggi solari.

Il successo straordinario ottenuto da alcuni prodotti è dovuto alle caratteristiche dei materiali che consentono il miglioramento del comfort delle abitazioni, molto apprezzato dai consumatori.

L'innovazione realizzata da Alfa spa, frutto di costanti investimenti in ricerca e sviluppo, si basa, tra l'altro, sull'ideazione e realizzazione di guarnizioni riprogettate per svolgere al meglio l'isolamento acustico e la resistenza agli agenti atmosferici.

**Strategie**

Il piano strategico di Alfa spa prevede per l'esercizio 2018 una crescita sostenibile ed economicamente significativa e si basa su alcuni elementi principali tra cui:

- l'innovazione di prodotto, fondamentale per il consolidamento del vantaggio competitivo, che verrà realizzata con il lancio di una nuova linea di serramenti che utilizza materiali innovativi;
- l'espansione attraverso il bilanciamento geografico delle vendite realizzate con:
  - la focalizzazione sui mercati “core”;
  - lo sviluppo nei nuovi mercati nazionali e internazionali ad alto potenziale di crescita;
- la riqualificazione del canale distributivo attraverso:
  - la crescita sul *wholesale*, con la specializzazione della forza vendita, l'aumento della penetrazione commerciale e la fidelizzazione dei clienti multimarca;
  - la razionalizzazione del canale *retail*, con la riorganizzazione dei punti vendita;
  - la crescita del canale *online* in linea con le tendenze di comportamento dei consumatori.

**Produzione**

Il sistema produttivo di Alfa spa è organizzato in modo da garantire il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- mantenimento di elevati standard qualitativi;
- miglioramento continuo della flessibilità e del “time to market”;
- aumento della produttività;
- contenimento dei costi.

La selezione dei fornitori delle materie prime viene realizzata con particolare attenzione tenendo conto delle competenze tecniche, degli standard qualitativi e della capacità di far fronte alle forniture nei tempi richiesti.

### **Rischi di business**

I principali rischi di *business* ai quali la società è esposta sono di seguito sintetizzati.

- I cambiamenti delle condizioni climatiche.
- I cambiamenti del potere di acquisto dei consumatori, del loro livello di fiducia e della loro propensione al consumo derivante dal contesto macroeconomico, politico e sociale.
- I cambiamenti dei gusti e delle preferenze della clientela nelle diverse aree di mercato in cui opera l'impresa.
- La difficoltà dei consumatori di associare il marchio all'azienda.
- La difficoltà del management nel gestire le strategie industriali, commerciali e distributive.
- L'incertezza sulla capacità di mantenere l'attuale rete distributiva.
- L'incertezza sulla capacità di attrarre, trattenere e incentivare risorse qualificate.
- Le politiche concorrenziali attuate dai competitor e il possibile ingresso di nuovi player nel mercato.

### **Rischi di credito**

Alfa spa tende a ridurre il più possibile il rischio derivante dall'insolvenza dei propri clienti adottando politiche di credito volte a concentrare le vendite su clienti affidabili e solvibili.

### **Rischio di liquidità**

Il rischio in esame si può manifestare con l'incapacità di reperire, a condizioni economiche sostenibili, le risorse finanziarie necessarie per il supporto delle attività operative nella giusta tempistica. I flussi di cassa, le necessità di finanziamento e la liquidità dell'impresa sono costantemente monitorati dal responsabile di tesoreria al fine di garantire un'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie.

.....

## **2) Dati patrimoniali**

### **Capitale sociale**

Il capitale sociale, interamente sottoscritto e versato, è costituito da 1.200.000 azioni del valore nominale unitario di 10,00 euro.

### **Riserve**

La tabella che segue evidenzia il dettaglio delle riserve:

| <b>Riserve</b>     | <b>Anno 2017</b> | <b>Anno 2016</b> | <b>Variazione</b> |
|--------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Riserva legale     | 1.560.000        | 1.500.000        | 60.000            |
| Riserva statutaria | 1.560.000        | 1.500.000        | 60.000            |
| Altre riserve      | 1.000.000        | 1.000.000        | -                 |

.....

## **3) Risultati economici di sintesi**

Dai documenti di bilancio riclassificati sono stati ricavati i seguenti indicatori:

- ROI 8%
- ROS 6%.

.....

Il candidato, dopo aver analizzato il documento, tragga da questo gli elementi necessari per presentare:

1. il report dal quale risultino suggerimenti ritenuti significativi per fronteggiare quattro dei rischi di *business* ai quali Alfa spa è esposta;
2. lo Stato patrimoniale e il Conto economico civilistici al 31/12/2018 di Alfa spa dal quale emerga un miglioramento del risultato economico e del rischio di credito.

## SECONDA PARTE

*Il candidato scelga due dei seguenti quesiti e, nel loro svolgimento, presenti le linee operative, le motivazioni delle soluzioni prospettate e i relativi documenti, secondo le richieste.*

1. Redigere il budget economico annuale elaborato da Alfa spa all'inizio dell'esercizio 2019 ipotizzando un incremento delle vendite del 5% e del risultato economico del 2%.
2. L'interpretazione dell'andamento della gestione aziendale richiede, tra l'altro, l'analisi di bilancio per indici. Redigere il report contenente l'analisi patrimoniale e finanziaria del bilancio di Alfa spa al 31/12/2018 utilizzando gli opportuni indicatori.
3. Beta spa intende smobilizzare i propri crediti per reperire risorse che le consentano di far fronte agli impegni finanziari di prossima scadenza. Nel ruolo del responsabile finanziario, presentare la relazione contenente le caratteristiche giuridiche, tecniche ed economiche di due contratti di smobilizzo crediti. Successivamente ipotizzare che Beta spa ne utilizzi uno per finanziare il proprio fabbisogno e presentare le registrazioni in P.D. di gestione e di assestamento evidenziandone i riflessi sul bilancio d'esercizio.
4. Gamma spa, impresa industriale monoprodotto, ha rilevato nell'esercizio 2018 uno scostamento negativo dei ricavi del 12%. Redigere il report dal quale risultino:
  - le cause che hanno determinato lo scostamento in termini di quantità e di prezzo;
  - le indicazioni per l'elaborazione del budget delle vendite del 2019.

Dati mancanti opportunamente scelti.

---

Durata massima della prova: 6 ore.

Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici scientifiche e/o grafiche purché non siano dotate di capacità di calcolo simbolico (O.M. n. 205 Art. 17 comma 9).

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 Roberto Bandinelli e Riccardo Mazzoni

## PRIMA PARTE

La soluzione di questa prima parte richiede un'attenta lettura degli estratti dalla *Relazione sulla gestione*, contenuta nel bilancio al 31/12/2017 di Alfa spa). In particolare occorre ricercare i dati e le informazioni necessarie per la redazione del report sui rischi di business e dei documenti di bilancio richiesti: Strato patrimoniale e Conto economico, entrambi al 31/12/2018.

Di seguito sono sintetizzati i vincoli imposti dallo stralcio del documento riportato nella traccia.

| Vincoli imposti dalla traccia                                                                                                                                                                     |                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                                                                                                                                                | Incremento delle vendite per effetto dei nuovi prodotti                  |
| 2.                                                                                                                                                                                                | Presenza di costi di sviluppo per la ricerca su nuovi prodotti           |
| 3.                                                                                                                                                                                                | Incremento dei costi commerciali e amministrativi                        |
| 4.                                                                                                                                                                                                | Aumento della produttività                                               |
| 5.                                                                                                                                                                                                | Riduzione del rischio di credito                                         |
| 6.                                                                                                                                                                                                | Riduzione degli oneri finanziari per un'attenta gestione della liquidità |
| 7.                                                                                                                                                                                                | Capitale sociale: n. azioni 1.200.000 da 10,00 euro                      |
| 8.                                                                                                                                                                                                | Ammontare delle riserve                                                  |
| 9.                                                                                                                                                                                                | ROI calcolato sul bilancio riclassificato del 2017 pari all'8%           |
| 10.                                                                                                                                                                                               | ROS calcolato sul bilancio riclassificato del 2017 pari all'6%           |
| A questi vincoli, che devono essere rispettati per l'elaborazione dei documenti richiesti nella parte obbligatoria, occorre aggiungere quelli a cui attenersi riguardo all'eventuale trattazione: |                                                                          |
| ➤ del punto 1 a scelta (Budget economico 2019):                                                                                                                                                   |                                                                          |
| ▪ incremento delle vendite 5%                                                                                                                                                                     |                                                                          |
| ▪ incremento del risultato economico 2%                                                                                                                                                           |                                                                          |
| ➤ del punto 4 a scelta (Analisi degli scostamenti): scostamento negativo del 12%.                                                                                                                 |                                                                          |

### ➤ **Redazione del Report dal quale risultino suggerimenti volti a fronteggiare i rischi di business**

La redazione del Report richiede competenze che gli studenti hanno sviluppato nel triennio attraverso l'*unitarietà del sapere*. Naturalmente non sono richieste soluzioni ai rischi di business, competenza tipica del management, ma la capacità di riconoscere le problematiche (*problem posing*) e suggerire ipotesi, anche semplici, di soluzione del problema (*problem solving*).

Di seguito vengono proposti alcuni sintetici suggerimenti.

### ➤ *Cambiamenti delle condizioni climatiche*

Gli effetti prodotti dai cambiamenti climatici tendono a modificare le esigenze della clientela, anche per quanto riguarda l'adattamento dell'ambiente "casa". Ciò impone all'impresa modifiche della produzione sulla base di nuove soluzioni da sviluppare attraverso la ricerca di nuovi materiali isolanti termici.

Questo rischio di business può essere tuttavia esaminato anche sotto un altro aspetto: non farsi scavalcare dalla concorrenza sul piano dell'attenzione dell'impresa alle problematiche dei cambiamenti climatici, alle quali l'opinione pubblica è sempre più attenta e sensibile. Dunque, occorre che oltre alla "sostanza", cioè soluzioni produttive che tendano a ridurre e contenere quanto più possibile gli effetti dannosi per la qualità dell'aria, dell'acqua, del territorio, l'impresa rafforzi anche l'immagine aziendale, e si presenti al pubblico come un sistema operativo responsabile e rispettoso dell'ambiente.

- *Cambiamenti del potere di acquisto dei consumatori, del loro livello di fiducia e della loro propensione al consumo derivante dal contesto macroeconomico, politico e sociale*  
Tale rischio può essere affrontato, in primo luogo, con una politica di marketing basata sia sulla diversificazione dei prodotti, sia sul prezzo; possono essere per esempio previste riduzioni, offerte e promozioni, agevolazioni nei pagamenti; inoltre si può procedere anche attraverso un'attenta riorganizzazione dei canali distributivi, magari dando maggiore impulso alle vendite online, che consentono economie di costi, dunque anche prezzi più bassi.
- *Cambiamenti dei gusti e delle preferenze della clientela nelle diverse aree di mercato in cui opera l'impresa*  
Come descritto nelle *strategie* di Alfa Spa, la capacità dell'impresa di sviluppare innovazione e di operare una gestione strategica dei prodotti, sono condizioni necessarie a garantire sopravvivenza e successo di mercato, a fronte dei cambiamenti dei gusti e delle preferenze dei clienti, dei progressi tecnologici, delle variabili ambientali, e di un'azione sempre più pressante da parte della concorrenza. Per un'impresa lo sviluppo di nuovi prodotti è dunque una soluzione fondamentale, da cui difficilmente può prescindere.
- *Difficoltà dei consumatori di associare il marchio all'azienda*  
Uno dei principali effetti del *marchio* è quello di facilitare l'identificazione dei prodotti da parte del pubblico, rispetto ai prodotti analoghi delle aziende concorrenti. La scelta e la diffusione del marchio associato all'azienda passano anche attraverso una politica produttiva basata sulla differenziazione delle caratteristiche dei prodotti dell'azienda rispetto a quelli delle aziende concorrenti; differenze che devono essere poi ben evidenziate specie nella comunicazione rivolta al pubblico. È anche con queste finalità che Alfa spa investe in *ricerca&sviluppo*.
- *Difficoltà del management nel gestire le strategie industriali, commerciali e distributive.*  
Un'impresa con un management non motivato, oppure incline a diatribe interne, con soggetti dalle capacità limitate, accentratori anziché formatori di team di collaboratori motivati, è inesorabilmente destinata a soccombere alla concorrenza. Il management per affermare l'azienda nel mercato deve avere il coraggio di analizzare senza ipocrisie, con determinazione e flessibilità i processi che regolano l'operatività all'interno dell'azienda, e le politiche con le quali essa si rivolge all'esterno.
- *Incertezza sulla capacità di mantenere l'attuale rete distributiva*  
La possibilità di fronteggiare questo rischio di business è individuata nelle strategie messe in atto dall'impresa, come descritto nella *Relazione sulla gestione*. L'impresa infatti prevede:
  - l'espansione attraverso il bilanciamento geografico delle vendite realizzate con la focalizzazione sui mercati "core", e lo sviluppo nei nuovi mercati nazionali e internazionali ad alto potenziale di crescita;
  - la riqualificazione del canale distributivo attraverso la crescita sul *wholesale*, la razionalizzazione del canale *retail*, la riorganizzazione dei punti di vendita e la crescita del canale *online* in linea con le tendenze di comportamento dei consumatori.
- *Incertezza sulla capacità di attrarre, trattenere e incentivare risorse qualificate*  
Gestire risorse qualificate vuol dire avere una strategia globale finalizzata a operare scelte oculute, in termini di *competenze chiave*, coerenti con il piano di sviluppo aziendale. Tali scelte, che si manifestano nelle diverse fasi gestionali di tali risorse, riguardano: l'assunzione, la formazione, la motivazione e la valorizzazione, la remunerazione, il ricambio, tutto in un'ottica di continuità operativa nel tempo.
- *Le politiche concorrenziali attuate dai competitor e il possibile ingresso di nuovi player nel mercato*  
La conquista e il mantenimento della posizione di mercato in cui l'impresa opera non possono prescindere da un attento e continuo monitoraggio dell'azione dei *competitor* da fronteggiare, e degli eventuali *player* che potrebbero presentarsi nel mercato.  
È importante acquisire informazioni su:
  - cosa offrono,
  - quali sono i modi e gli strumenti che utilizzano per farsi conoscere dalla clientela,
  - in che modo è strutturato il loro ambiente interno e come si rivolgono verso esterno.

### ➤ Elaborazione dello Stato patrimoniale e del Conto economico

Per la soluzione del secondo punto obbligatorio è necessario partire dalla ricostruzione dei valori di bilancio relativi all'esercizio 2017. In particolare, i dati che riguardano il capitale sociale e le riserve, e prestando attenzione ai livelli del ROI e del ROS. Da questi dati, tenendo anche conto delle indicazioni fornite dalla *Relazione sulla gestione*, è possibile rielaborare lo Stato patrimoniale e il Conto economico al 31/12/2018.

Di seguito si propone un'ipotesi di soluzione.

| Stato patrimoniale - Attivo                                            |  | anno 2018         | anno 2017         |
|------------------------------------------------------------------------|--|-------------------|-------------------|
| <b>A) Crediti verso soci</b>                                           |  |                   |                   |
| Crediti richiamati                                                     |  |                   |                   |
| Crediti non richiamati                                                 |  |                   |                   |
| <b>B) Immobilizzazioni</b>                                             |  |                   |                   |
| <i>I Immobilizzazioni immateriali</i>                                  |  |                   |                   |
| 1) costi di impianto e ampliamento                                     |  |                   |                   |
| 2) costi di sviluppo                                                   |  | 1.040.000         | 840.000           |
| 3) diritti di brevetto industriale e utilizzo delle opere dell'ingegno |  | 1.340.000         | 1.470.000         |
| 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili                       |  |                   |                   |
| 5) avviamento                                                          |  |                   |                   |
| 6) immobilizzazioni in corso e acconti                                 |  |                   |                   |
| 7) altre                                                               |  |                   |                   |
| <b>Totale</b>                                                          |  | <b>2.380.000</b>  | <b>2.310.000</b>  |
| <i>II Immobilizzazioni materiali</i>                                   |  |                   |                   |
| 1) terreni e fabbricati                                                |  | 3.342.800         | 3.562.000         |
| 2) impianti e macchinario                                              |  | 8.984.200         | 9.397.000         |
| 3) attrezzature industriali e commerciali                              |  | 2.460.400         | 2.381.000         |
| 4) altri beni                                                          |  | 992.800           | 1.350.000         |
| 5) immobilizzazioni in corso e acconti                                 |  |                   |                   |
| <b>Totale</b>                                                          |  | <b>15.780.200</b> | <b>16.690.000</b> |
| <i>III Immobilizzazioni finanziarie</i>                                |  |                   |                   |
| 1) partecipazioni in:                                                  |  |                   |                   |
| a) imprese controllate                                                 |  | 1.500.000         | 800.000           |
| b) imprese collegate                                                   |  |                   |                   |
| c) imprese controllanti                                                |  |                   |                   |
| d) imprese sottoposte al controllo di controllanti                     |  |                   |                   |
| d bis) altre imprese                                                   |  |                   |                   |
| 2) crediti:                                                            |  |                   |                   |
| a) verso imprese controllate                                           |  |                   |                   |
| b) verso imprese collegate                                             |  |                   |                   |
| c) verso imprese controllanti                                          |  |                   |                   |
| d) verso imprese sottoposte al controllo di controllanti               |  |                   |                   |
| d bis) verso altre                                                     |  |                   |                   |
| 3) altri titoli                                                        |  |                   |                   |
| 4) strumenti finanziari derivati attivi                                |  |                   |                   |
| <b>Totale</b>                                                          |  | <b>1.500.000</b>  | <b>800.000</b>    |
| <b>Totale immobilizzazioni (B)</b>                                     |  | <b>19.660.200</b> | <b>19.800.000</b> |

|                                                                          |                   |                   |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>C) Attivo circolante</b>                                              |                   |                   |
| <i>I Rimanenze</i>                                                       |                   |                   |
| 1) Materie prime, sussidiarie e di consumo                               | 1.312.000         | 1.265.000         |
| 2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati                       | 810.000           | 738.900           |
| 3) Lavori in corso su ordinazione                                        |                   |                   |
| 4) Prodotti finiti e merci                                               | 2.302.000         | 2.120.000         |
| 5) Acconti                                                               |                   |                   |
| <b>Totale</b>                                                            | <b>4.424.000</b>  | <b>4.123.900</b>  |
| <i>II Crediti</i>                                                        |                   |                   |
| 1) verso clienti                                                         | 7.317.800         | 7.526.000         |
| 2) verso imprese controllate                                             |                   |                   |
| 3) verso imprese collegate                                               |                   |                   |
| 4) verso imprese controllanti                                            |                   |                   |
| 5) verso imprese sottoposte al controllo di controllanti                 |                   |                   |
| 5 bis) crediti tributari                                                 | 384.600           | 244.700           |
| 5 ter) imposte anticipate                                                |                   |                   |
| 5 quater) verso altri                                                    | 747.500           | 298.300           |
| <b>Totale</b>                                                            | <b>8.449.900</b>  | <b>8.069.000</b>  |
| <i>III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>   |                   |                   |
| 1) partecipazioni in imprese controllate                                 |                   |                   |
| 2) partecipazioni in imprese collegate                                   |                   |                   |
| 3) partecipazioni in imprese controllanti                                |                   |                   |
| 3 bis) partecipazioni in imprese sottoposte al controllo di controllanti |                   |                   |
| 4) altre partecipazioni                                                  |                   |                   |
| 5) strumenti finanziari derivati attivi                                  |                   |                   |
| 6) altri titoli                                                          |                   |                   |
| <b>Totale</b>                                                            |                   |                   |
| <i>IV Disponibilità liquide</i>                                          |                   |                   |
| 1) depositi bancari e postali                                            | 750.800           | 865.000           |
| 2) assegni                                                               |                   |                   |
| 3) denaro e valori in cassa                                              |                   |                   |
| <b>Totale</b>                                                            | <b>750.800</b>    | <b>865.000</b>    |
| <b>Totale Attivo circolante (C)</b>                                      | <b>13.624.700</b> | <b>13.057.900</b> |
| <b>D) Ratei e risconti</b>                                               | <b>150.800</b>    | <b>142.100</b>    |
| <b>Totale Attivo</b>                                                     | <b>33.435.700</b> | <b>33.000.000</b> |

| <b>Stato patrimoniale - Passivo</b>                                        | <b>anno 2018</b>  | <b>anno 2017</b>  |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>A) Patrimonio netto</b>                                                 |                   |                   |
| <i>I Capitale</i>                                                          | 12.000.000        | 12.000.000        |
| <i>II Riserva da sovrapprezzo azioni</i>                                   |                   |                   |
| <i>III Riserva di rivalutazione</i>                                        |                   |                   |
| <i>IV Riserva Legale</i>                                                   | 1.622.868         | 1.560.000         |
| <i>V Riserve statutarie</i>                                                | 1.622.868         | 1.560.000         |
| <i>VI Altre riserve distintamente indicate</i>                             | 1.131.624         | 1.000.000         |
| <i>VII Riserve per operazioni di copertura di flussi finanziari attesi</i> |                   |                   |
| <i>VIII Utili (Perdite) a nuovo</i>                                        |                   |                   |
| <i>IX Utile (Perdita) d'esercizio</i>                                      | 1.420.000         | 1.257.360         |
| <b>Totale</b>                                                              | <b>17.797.360</b> | <b>17.377.360</b> |
| <b>B) Fondi per rischi e oneri</b>                                         |                   |                   |
| 1) per trattamento di quiescenza ed obblighi simili                        |                   |                   |
| 2) per imposte, anche differite                                            |                   |                   |
| 3) strumenti finanziari derivati passivi                                   |                   |                   |
| 4) altri                                                                   | 199.400           | 165.400           |
| <b>Totale</b>                                                              | <b>199.400</b>    | <b>165.400</b>    |

|                                                                         |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>            | <b>2.412.500</b>  | <b>2.112.600</b>  |
| <b>D) Debiti</b>                                                        |                   |                   |
| 1) obbligazioni                                                         |                   |                   |
| 2) obbligazioni convertibili                                            |                   |                   |
| 3) debiti verso soci per finanziamenti                                  |                   |                   |
| 4) debiti verso banche                                                  | 4.362.000         | 4.173.240         |
| 5) debiti verso altri finanziatori                                      |                   |                   |
| 6) acconti                                                              |                   |                   |
| 7) debiti verso fornitori                                               | 7.571.440         | 8.193.000         |
| 8) debiti rappresentati da titoli di credito                            |                   |                   |
| 9) debiti verso imprese controllate                                     |                   |                   |
| 10) debiti verso imprese collegate                                      |                   |                   |
| 11) debiti verso imprese controllanti                                   |                   |                   |
| 11 bis) debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti |                   |                   |
| 12) debiti tributari                                                    | 302.000           | 298.600           |
| 13) debiti verso Istituti di previdenza e sicurezza sociale             | 172.000           | 164.800           |
| 14) altri debiti                                                        | 491.000           | 391.000           |
| <b>Totale</b>                                                           | <b>12.898.440</b> | <b>13.220.640</b> |
| <b>E) Ratei e risconti passivi</b>                                      | <b>128.000</b>    | <b>124.000</b>    |
| <b>Totale Passivo</b>                                                   | <b>33.435.700</b> | <b>33.000.000</b> |

| Conto economico                                                          | anno 2018  |                   | anno 2017  |                   |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
|                                                                          | parziali   | totali            | parziali   | totali            |
| <b>A) Valore della produzione</b>                                        |            |                   |            |                   |
| 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni                              | 47.101.800 |                   | 44.000.000 |                   |
| 2) incremento delle rimanenze di prodotti in corso di lavoraz., semilav. | 253.100    |                   | 436.000    |                   |
| 3) variazione dei lavori in corso su ordinazione                         |            |                   |            |                   |
| 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni                     |            |                   |            |                   |
| 5) altri ricavi e proventi                                               | 883.900    |                   | 1.764.000  |                   |
| <b>Totale valore della produzione (A)</b>                                |            | <b>48.238.800</b> |            | <b>46.200.000</b> |
| <b>B) Costi della produzione</b>                                         |            |                   |            |                   |
| 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci                    | 27.869.200 |                   | 27.025.900 |                   |
| 7) per servizi                                                           | 5.023.000  |                   | 4.502.000  |                   |
| 8) per godimento beni di terzi                                           | 1.818.000  |                   | 1.794.000  |                   |
| 9) per il personale:                                                     |            |                   |            |                   |
| a) salari e stipendi                                                     | 3.375.000  |                   | 3.214.600  |                   |
| b) oneri sociali                                                         | 1.350.000  |                   | 1.285.840  |                   |
| c) trattamento di fine rapporto                                          | 341.900    |                   | 252.960    |                   |
| d) trattamento di quiescenza e simili                                    |            |                   |            |                   |
| e) altri costi                                                           |            |                   |            |                   |
| 10) ammortamenti e svalutazioni                                          |            |                   |            |                   |
| a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali:                      | 980.000    |                   | 770.000    |                   |
| b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali                         | 3.608.600  |                   | 3.250.700  |                   |
| c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni                             |            |                   |            |                   |
| d) svalutazione dei crediti compresi nell'Attivo circolante              | 278.000    |                   | 712.000    |                   |



|                                                                                                                                                                                                         |           |                   |           |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
| 11) variazione delle rimanenze di mat. prime, sussid., di cons. e merci                                                                                                                                 | - 47.000  |                   | - 12.000  |                   |
| 12) accantonamento per rischi                                                                                                                                                                           |           |                   |           |                   |
| 13) altri accantonamenti                                                                                                                                                                                | 34.000    |                   | 210.000   |                   |
| 14) oneri diversi di gestione                                                                                                                                                                           | 390.000   |                   | 554.000   |                   |
| <b>Totale costi della produzione (B)</b>                                                                                                                                                                |           | <b>45.020.700</b> |           | <b>43.560.000</b> |
| <b>Differenza tra Valore e Costi della produzione (A – B)</b>                                                                                                                                           |           | <b>2.744.900</b>  |           | <b>2.640.000</b>  |
| <b>C) Proventi e oneri finanziari</b>                                                                                                                                                                   |           |                   |           |                   |
| 15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime | 72.000    |                   | 64.000    |                   |
| 16) proventi finanziari                                                                                                                                                                                 |           |                   |           |                   |
| a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti e da imprese sottoposte al controllo di queste ultime  |           |                   |           |                   |
| b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni                                                                                                                       |           |                   |           |                   |
| c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni                                                                                                                       |           |                   |           |                   |
| d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate, di quelli da controllanti e da imprese sottoposte al controllo di queste ultime              |           |                   |           |                   |
| 17) interessi e altri oneri finanziari                                                                                                                                                                  | - 526.600 |                   | - 676.000 |                   |
| 17 bis) utili e perdite su cambi                                                                                                                                                                        |           |                   |           |                   |
| <b>Totale (15+16+17±17 bis)</b>                                                                                                                                                                         |           | <b>- 454.600</b>  |           | <b>- 612.000</b>  |
| <b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>                                                                                                                                                  |           |                   |           |                   |
| 18) rivalutazioni                                                                                                                                                                                       |           |                   |           |                   |
| a) di partecipazioni                                                                                                                                                                                    |           |                   |           |                   |
| b) di immobilizz.ni finanziarie che non costituiscono partec.ni                                                                                                                                         |           |                   |           |                   |
| c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partec.ni                                                                                                                            |           |                   |           |                   |
| d) di strumenti finanziari derivati                                                                                                                                                                     |           |                   |           |                   |
| 19) svalutazioni                                                                                                                                                                                        |           |                   |           |                   |
| a) di partecipazioni                                                                                                                                                                                    |           |                   |           |                   |
| b) di immobilizz. finanziarie che non costituiscono partec.ni                                                                                                                                           |           |                   |           |                   |
| c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partec.ni                                                                                                                            |           |                   |           |                   |
| d) di strumenti finanziari derivati                                                                                                                                                                     |           |                   |           |                   |
| <b>Totale delle rettifiche (18-19)</b>                                                                                                                                                                  |           |                   |           |                   |
| <b>Risultato prima delle imposte (A - B ± C ± D ± E)</b>                                                                                                                                                |           | <b>2.290.300</b>  |           | <b>2.028.000</b>  |
| 20 Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate                                                                                                                                 |           | 870.300           |           | 770.640           |
| <b>21 Utile d'esercizio</b>                                                                                                                                                                             |           | <b>1.420.000</b>  |           | <b>1.257.360</b>  |

Vincolo 6

## SECONDA PARTE

### Punto 1)

La soluzione di questo punto richiede il rispetto dei vincoli sopra esposti e la riclassificazione del Conto economico nella configurazione a costo del venduto, tenendo conto dei budget settoriali:

| Budget economico                              |                               |                 |         |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------|
| descrizione                                   | riferimento budget settoriali | importi         | quota % |
| Ricavi di vendita                             | S1                            | 49.456.900,00   | 100,00  |
| Costo del venduto                             | S9                            | - 37.681.813,00 | - 76,19 |
| Utile lordo industriale                       |                               | 11.775.087,00   | 23,81   |
| Costi di ricerca & Sviluppo                   | S10                           | - 1.410.000,00  | - 2,85  |
| Costi commerciali                             | S11                           | - 4.987.000,00  | - 10,08 |
| Costi amministrativi e generali               | S12                           | - 2.547.000,00  | - 5,15  |
| Utile operativo della gestione caratteristica | A2                            | 2.831.087,00    | 5,73    |
| Oneri finanziari                              | (14)                          | - 418.690,00    | - 0,85  |
| Utile prima delle imposte                     | (15)                          | 2.412.397,00    | 4,88    |
| Imposte dell'esercizio                        | (16)                          | 963.997,00      | 1,95    |
| Utile netto                                   | (17)                          | 1.448.400,00    | 2,93    |

Incremento vendite  
5%

Incremento risultato  
2%

### Punto 2)

La soluzione di questo punto richiede la riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario, anche nella versione con destinazione dell'utile, per la determinazione degli indici patrimoniali e finanziari.

A giustificazione delle scelte operate negli importi per il rispetto dei vincoli imposti dalla traccia viene anche proposto il Conto economico riclassificato, e gli indicatori economici e di produttività.

| Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario |                   |                   |                              |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|
| IMPIEGHI                                                          | anno 2018         | anno 2017         | FONTI                        | anno 2018         | anno 2017         |
| Liquidità immediate                                               |                   |                   | Passività a breve            |                   |                   |
| Disponibilità liquide                                             | 750.800           | 865.000           | Debiti                       | 9.692.440         | 11.082.640        |
| Totale                                                            | <b>750.800</b>    | <b>865.000</b>    | Ratei passivi                | 128.000           | 124.000           |
| Liquidità differite                                               |                   |                   | Totale                       | <b>9.820.440</b>  | <b>11.206.640</b> |
| Crediti v/soci                                                    |                   |                   | Passività a medio/lungo      |                   |                   |
| Crediti esigibili entro l'anno                                    | 8.449.900         | 8.069.000         | Fondi rischi e oneri         | 199.400           | 165.400           |
| Totale                                                            | <b>8.449.900</b>  | <b>8.069.000</b>  | TFR                          | 2.412.500         | 2.112.600         |
| Rimanenze                                                         |                   |                   | Debiti                       | 3.206.000         | 2.138.000         |
| Rimanenze                                                         | 4.424.000         | 4.123.900         | Totale                       | <b>5.817.900</b>  | <b>4.416.000</b>  |
| Ratei e risconti                                                  | 150.800           | 142.100           | Patrimonio netto             |                   |                   |
| Totale                                                            | <b>4.574.800</b>  | <b>4.266.000</b>  | Capitale                     | 12.000.000        | 12.000.000        |
| ATTIVITÀ DISPONIBILI                                              | <b>13.775.500</b> | <b>13.200.000</b> | Riserve                      | 4.377.360         | 4.120.000         |
| Immobilizzazioni immateriali                                      |                   |                   | Utile/perdita dell'esercizio | 1.420.000         | 1.257.360         |
| Immobilizzazioni immateriali                                      | 2.380.000         | 2.310.000         | Totale                       | <b>17.797.360</b> | <b>17.377.360</b> |
| Totale                                                            | <b>2.380.000</b>  | <b>2.310.000</b>  |                              |                   |                   |
| Immobilizzazioni materiali                                        |                   |                   |                              |                   |                   |
| Immobilizzazioni materiali                                        | 15.780.200        | 16.690.000        |                              |                   |                   |
| Totale                                                            | <b>15.780.200</b> | <b>16.690.000</b> |                              |                   |                   |
| Immobilizzazioni finanziarie                                      |                   |                   |                              |                   |                   |
| Crediti esigibili oltre l'anno                                    | 1.500.000         | 800.000           |                              |                   |                   |
| Totale                                                            | 1.500.000         | 800.000           |                              |                   |                   |
| ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE                                            | <b>19.660.200</b> | <b>19.800.000</b> |                              |                   |                   |
| TOTALE IMPIEGHI                                                   | <b>33.435.700</b> | <b>33.000.000</b> | TOTALE FONTI                 | <b>33.435.700</b> | <b>33.000.000</b> |

Ipotizziamo che la società scelga di applicare una politica di distribuzione costante dei dividendi.

| descrizione                          | anno 2018        | anno 2017        |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| Utile/perdita d'esercizio            | 1.420.000        | 1.257.360        |
| Copertura perdite portate a nuovo    |                  |                  |
| Riserve                              | - 420.000        | - 257.360        |
| <b>Utile rettificato (dividendi)</b> | <b>1.000.000</b> | <b>1.000.000</b> |

| Passività a breve |            |
|-------------------|------------|
| anno 2018         | anno 2017  |
| 10.820.440        | 12.206.640 |

| Capitale proprio |            |
|------------------|------------|
| anno 2018        | anno 2017  |
| 16.797.360       | 16.377.360 |

#### Stato patrimoniale riclassificato

| IMPIEGHI                      | anno 2018         | anno 2017         | FONTI                   | anno 2018         | anno 2017         |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Liquidità immediate           | 750.800           | 865.000           | Passività a breve       | 10.820.440        | 12.206.640        |
| Liquidità differite           | 8.449.900         | 8.069.000         | Passività a medio/lungo | 5.817.900         | 4.416.000         |
| Rimanenze                     | 4.574.800         | 4.266.000         | Capitale proprio        | 16.797.360        | 16.377.360        |
| <b>Attività disponibili</b>   | <b>13.775.500</b> | <b>13.200.000</b> |                         |                   |                   |
| Immobilizzazioni immateriali  | 2.380.000         | 2.310.000         |                         |                   |                   |
| Immobilizzazioni materiali    | 15.780.200        | 16.690.000        |                         |                   |                   |
| Immobilizzazioni finanziarie  | 1.500.000         | 800.000           |                         |                   |                   |
| <b>Attività immobilizzate</b> | <b>19.660.200</b> | <b>19.800.000</b> |                         |                   |                   |
| <b>TOTALE IMPIEGHI</b>        | <b>33.435.700</b> | <b>33.000.000</b> | <b>TOTALE FONTI</b>     | <b>33.435.700</b> | <b>33.000.000</b> |

#### Indici e margini

|                                                                                         | 30/11/2018                                              |             | Anno 2017                                               |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|-------------|
| ANALISI PATRIMONIALE                                                                    |                                                         |             |                                                         |             |
| Elasticità degli Impieghi<br>(Attività disponibili/totale Impieghi)                     | <div>13.775.500</div> <div>33.435.700</div>             | 41,20%      | <div>13.200.000</div> <div>33.000.000</div>             | 40,00%      |
| Rigidità degli Impieghi<br>(Attività immobilizzate/totale Impieghi)                     | <div>19.660.200</div> <div>33.435.700</div>             | 58,80%      | <div>19.800.000</div> <div>33.000.000</div>             | 60,00%      |
| Autonomia finanziaria<br>(Capitale proprio/totale Fonti)                                | <div>16.797.360</div> <div>33.435.700</div>             | 50,24%      | <div>16.377.360</div> <div>33.000.000</div>             | 49,63%      |
| Dipendenza finanziaria<br>(Passività/totale Fonti)                                      | <div>10.820.440 + 5.817.900</div> <div>33.435.700</div> | 49,76%      | <div>12.206.640 + 4.416.000</div> <div>33.000.000</div> | 50,37%      |
| ANALISI FINANZIARIA                                                                     |                                                         |             |                                                         |             |
| Solidità                                                                                |                                                         |             |                                                         |             |
| Margine di struttura<br>(Capitale proprio – Attività immobilizzate)                     | 16.797.360 - 19.660.200                                 | - 2.862.840 | 16.377.360 - 19.800.000                                 | - 3.422.640 |
| Indice di copertura delle immobilizzazioni<br>(Capitale proprio/Attività immobilizzate) | <div>16.797.360</div> <div>19.660.200</div>             | 0,85        | <div>16.377.360</div> <div>19.800.000</div>             | 0,83        |
| Liquidità                                                                               |                                                         |             |                                                         |             |
| Capitale circolante netto<br>(Attività disponibili – Passività a breve)                 | 13.775.500 - 10.820.440                                 | 2.955.060   | 13.200.000 - 12.206.640                                 | 993.360     |
| Indice di disponibilità<br>(Attività disponibili/Passività a breve)                     | <div>13.775.500</div> <div>10.820.440</div>             | 1,27        | <div>13.200.000</div> <div>12.206.640</div>             | 1,08        |
| Margine di tesoreria<br>(Liquidità totali – Passività a breve)                          | 750.800 + 8.449.900 - 10.820.440                        | - 1.619.740 | 865.000 + 8.069.000 - 12.206.640                        | - 3.272.640 |

|                                                                      |                                          |       |                                          |       |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|------------------------------------------|-------|
| Indice di liquidità<br>(Liquidità totali/Passività a breve)          | $\frac{750.800 + 8.449.900}{10.820.440}$ | 0,85  | $\frac{865.000 + 8.069.000}{12.206.640}$ | 0,73  |
| Indice secco di liquidità<br>(Liquidità immediate/Passività a breve) | $\frac{750.800}{10.820.440}$             | 0,07  | $\frac{865.000}{12.206.640}$             | 0,07  |
| <b>ANALISI DELLA REDDITIVITA' E PRODUTTIVITA'</b>                    |                                          |       |                                          |       |
| ROI<br>(Reddito operativo/totale Fonti)                              | $\frac{2.744.900}{33.435.700}$           | 8,21% | $\frac{2.640.000}{33.000.000}$           | 8,00% |
| ROD<br>(Oneri finanziari/Passività)                                  | $\frac{526.600}{10.820.440 + 5.817.900}$ | 3,16% | $\frac{676.000}{12.206.640 + 4.416.000}$ | 4,07% |
| ROS<br>(Reddito operativo/vendite nette)                             | $\frac{2.744.900}{47.101.800}$           | 5,83% | $\frac{2.640.000}{44.000.000}$           | 6,00% |
| Produttività del capitale<br>(Valore aggiunto/totale Impieghi)       | $\frac{13.185.600}{33.435.700}$          | 0,39  | $\frac{12.336.100}{33.000.000}$          | 0,37  |

Vincolo 4 —————  
 Vincolo 6 —————  
 Vincolo 9 —————  
 Vincolo 10 —————

### Punto 3)

La soluzione di questo punto non richiede il rispetto di alcun vincolo.

#### Relazione

Lo smobilizzo di crediti commerciali è una forma tecnica di finanziamento che consente all'impresa di ottenere prestiti a breve termine, a fronte della presentazione all'incasso di documenti che comprovano l'esistenza di crediti commerciali vantati nei confronti di terzi. Questo prodotto bancario ha la particolarità di essere *auto liquidante*.

Rientrano in questa categoria, tra le altre operazioni, il *portafoglio s.b.f con disponibilità immediata e l'anticipo su fatture*.

È con queste modalità che anche Beta spa procede allo smobilizzo dei propri crediti commerciali.

#### ➤ Portafoglio s.b.f. con disponibilità immediata

Si tratta di una forma tecnica di finanziamento che permette all'impresa di smobilizzare i crediti commerciali documentati mediante Ricevute bancarie (*procedura RI.BA*).

L'operazione si sviluppa sostanzialmente nelle seguenti fasi:

- ✓ l'impresa trasmette alla propria banca, per via telematica, i dati relativi alle ricevute bancarie emesse;
- ✓ la banca anticipa il valore nominale delle ricevute, in base alla forma tecnica concordata con l'impresa (accredito diretto sul c/c, oppure accredito di un *conto anticipo*); provvede inoltre, sempre attraverso la rete telematica, a smistare le ricevute alle banche corrispondenti che dovranno provvedere alla riscossione;
- ✓ alla scadenza di ciascuna ricevuta, la banca cui compete l'incasso riscuote il credito dal debitore, oppure registra la mancata riscossione;
- ✓ le banche corrispondenti trasmettono quindi alla banca dell'impresa creditrice gli esiti (buon fine o mancato buon fine) relativi alle ricevute;
- ✓ la banca del creditore comunica all'impresa cliente l'esito dell'operazione, e procede a chiudere le posizioni aperte (interessi e spese, ed eventuali importi del credito concesso), in base alle caratteristiche tecniche dalla modalità concordata.

#### ➤ Anticipo su fatture

Nei casi in cui a fronte del credito commerciale sorto con l'emissione di una fattura la società non emetta un titolo (cambiale) o un documento rappresentativo (ricevuta bancaria) a regolamento del credito stesso, essa può ugualmente procedere allo smobilizzo del credito mediante il ricorso a un'operazione di *anticipo su fatture*.

L'operazione, che presuppone, come per qualsiasi altra linea di credito, l'affidamento da parte della banca, ha inizio con la presentazione alla banca di cui la società è correntista, di copia delle fatture emesse, con le ricevute rilasciate dal Sistema di Interscambio (SdI).

La banca effettua il controllo dei documenti per accertare che:

- la scadenza delle singole fatture non sia superiore ai 120 giorni (le banche non sono di solito propense ad anticipi su fatture con scadenze superiori a tale limite temporale);
- l'importo complessivo delle fatture presentate non ecceda il limite massimo di affidamento concesso (*castelletto anticipo su fatture*).

Sul piano tecnico l'operazione si sviluppa in maniera sostanzialmente analoga a quella per l'incasso di effetti s.b.f. con disponibilità immediata. A differenza di questa però la banca calcola uno scarto del 10-30% sull'importo delle fatture, a titolo di garanzia del buon esito, e applica un tasso generalmente più alto.

Al momento della presentazione delle fatture la banca effettua le seguenti registrazioni:

- addebita il conto transitorio *Anticipo su fatture*, per un importo pari al valore delle singole fatture al netto dell'eventuale scarto; all'addebito viene attribuita come valuta la data dell'operazione; è sul conto anticipo che maturano gli interessi debitori a carico dell'impresa;
- accredita il conto corrente della società per lo stesso importo del movimento (addebito) registrato nel conto anticipo; anche a questa registrazione viene attribuita come valuta la data dell'operazione.

Alla scadenza di ciascuna fattura la banca effettua le seguenti registrazioni:

- sul *conto anticipo su fatture*:
  - accredita l'importo del bonifico con cui il debitore ha pagato la fattura; valuta di questa operazione il giorno stesso della riscossione, o la valuta indicata dal debitore;
  - addebita, a pareggio, lo scarto che la banca aveva conteggiato sulla fattura riscossa; la valuta di questo è la stessa dell'accredito di cui sopra;
- sul *conto corrente di corrispondenza* della società viene accreditato lo stesso ammontare dello scarto addebitato sul conto anticipo, con la stessa valuta.

Un esempio chiarisce le rilevazioni contabili riferite a un'operazione di anticipo su fatture, e i conseguenti riflessi sul bilancio.

### Esempio

#### Dati

| data operazione | fatture                |            |                        |                | scarto garanzia | tasso d'interesse | ammissione                             |
|-----------------|------------------------|------------|------------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------------------------------|
|                 | imponibile             | iva        | importo                | scadenza       |                 |                   |                                        |
| 22/04           | 22.000,00<br>14.000,00 | 22%<br>22% | 26.840,00<br>17.080,00 | 15/06<br>31/08 | 20%<br>20%      | 4,50%<br>4,50%    | SI<br>NO - scadenza superiore a 120 gg |

24/04 - ricevuta contabile bancaria relativa all'accredito in c/c

19/06 - ricevuta comunicazione buon fine della fattura

#### Calcoli

| Conto anticipo |                     |           |           |        |
|----------------|---------------------|-----------|-----------|--------|
| data           | descrizione         | movimento |           | valuta |
|                |                     | Dare      | Avere     |        |
| 22/04          | Anticipo su fatture | 21.472,00 |           | 22/04  |
| 15/06          | Incasso fattura     |           | 26.840,00 | 15/06  |
| 15/06          | Giroconto a c/c     | 5.368,00  |           | 15/06  |

| Conto corrente |                             |           |           |        |
|----------------|-----------------------------|-----------|-----------|--------|
| data           | descrizione                 | movimento |           | valuta |
|                |                             | Dare      | Avere     |        |
| 22/04          | Anticipo su fatture         |           | 21.472,00 | 22/04  |
| 15/06          | Giroconto da conto anticipo |           | 5.368,00  | 15/06  |

Calcolo interessi per 54 giorni = 142,95 euro

#### Rilevazioni

| data  | cod.  | denominazione dei conti      | descrizione                              | Dare      | Avere     |
|-------|-------|------------------------------|------------------------------------------|-----------|-----------|
| 22/04 | 05.10 | CREDITI V/CLIENTI            | Fattura n. .... su .....                 | 26.840,00 |           |
| 22/04 | 15.10 | IVA NS/DEBITO                | Fattura n. .... su .....                 |           | 4.840,00  |
| 22/04 | 20.10 | PRODOTTI FINITI C/VENDITE    | Fattura n. .... su .....                 |           | 22.000,00 |
| 24/04 | 18.10 | BANCA X C/C                  | Anticipo 80% fatt. n. .... su .....      | 21.472,00 |           |
| 24/04 | 13.27 | BANCHE C/ANTICIPI SU FATTURE | Anticipo 75% fatt. n. .... su .....      |           | 21.472,00 |
| 19/06 | 13.27 | BANCHE C/ANTICIPI SU FATTURE | Accredito residuo fatt. n. .... su ..... | 21.472,00 |           |
| 19/06 | 18.10 | BANCA X C/C                  | Accredito residuo fatt. n. .... su ..... | 5.368,00  |           |
| 19/06 | 05.10 | CREDITI V/CLIENTI            | Accredito residuo fatt. n. .... su ..... |           | 26.840,00 |
| 07/07 | 41.10 | INTERESSI PASSIVI BANCARI    | Interessi liquidati su conto anticipo    | 142,95    |           |
| 07/07 | 18.10 | BANCA X C/C                  | Interessi liquidati su conto anticipo    |           | 142,95    |

#### Punto 4)

La soluzione di questo punto richiede il rispetto del vincolo della riduzione dei ricavi del 12%.

| descrizione                       | valori Budget | valori consuntivi |
|-----------------------------------|---------------|-------------------|
| Volume delle vendite (q.tà)       | 35.000        | 33.600            |
| Prezzo unitario di vendita (euro) | 1.200,00      | 1.100,00          |
| Totale                            | 42.000.000,00 | 36.960.000,00     |

| Scostamento complessivo dei ricavi |                |          |               |               |          |               |                |
|------------------------------------|----------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|----------------|
| prodotto                           | dati effettivi |          |               | dati standard |          |               | scostamento    |
|                                    | quantità       | prezzo   | ricavo        | quantità      | prezzo   | ricavo        |                |
| MINIBOX                            | 33.600         | 1.100,00 | 36.960.000,00 | 35.000        | 1.200,00 | 42.000.000,00 | - 5.040.000,00 |

Vincolo

| Scostamento elementare di volume      |        |          |          |                       |
|---------------------------------------|--------|----------|----------|-----------------------|
| volume                                |        | prezzo   |          | ricavi                |
| Effettivo                             | 33.600 | Standard | 1.200,00 | 40.320.000,00         |
| Standard                              | 35.000 | Standard | 1.200,00 | 42.000.000,00         |
| <b>Scostamento negativo di volume</b> |        |          |          | <b>- 1.680.000,00</b> |

| Scostamento elementare di prezzo      |        |           |          |                       |
|---------------------------------------|--------|-----------|----------|-----------------------|
| volume                                |        | prezzo    |          | ricavi                |
| Effettivo                             | 33.600 | Effettivo | 1.100,00 | 36.960.000,00         |
| Effettivo                             | 33.600 | Standard  | 1.200,00 | 40.320.000,00         |
| <b>Scostamento negativo di prezzo</b> |        |           |          | <b>- 3.360.000,00</b> |

La variazione negativa dello scostamento di volume indica che le vendite effettive sono state minori di quelle programmate. Neppure la riduzione del prezzo di vendita è riuscita a incrementare le vendite.

In considerazione di quanto sopra è da ritenere necessario un riposizionamento del prodotto:

- ✓ con miglioramento della qualità, per giustificare il prezzo iniziale, e rivolgendosi a un target di consumatori di fascia economica più alta;
- ✓ allineamento al prezzo della concorrenza, offrendo magari maggiori servizi; naturalmente ciò sarà possibile solo attraverso una riduzione del costo industriale di produzione, con economie di scala e rivedendo il punto di equilibrio;
- ✓ rivitalizzazione del prodotto mediante un mix di comunicazione/pubblicità più efficace. Questo per cercare di raggiungere il principale obiettivo: facilitare l'identificazione dei prodotti con il marchio aziendale ancora ben accolto dalla clientela, evidenziando meglio le differenze rispetto ai prodotti concorrenti.