

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

**M034 e M035 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO PROFESSIONALE**

CORSO DI ORDINAMENTO

**Indirizzo:** TECNICO DELLA GESTIONE AZIENDALE LINGUISTICA  
TECNICO DELLA GESTIONE AZIENDALE AD INDIRIZZO INFORMATICO

**Tema di:** ECONOMIA D'AZIENDA

In tempi di crisi economica assume particolare importanza la gestione oculata dell'impresa **turistica** da parte dei responsabili dell'organizzazione aziendale. Dopo aver descritto gli strumenti e le modalità che consentono di attuare un controllo preventivo efficiente ed efficace della gestione aziendale, il candidato sviluppi uno dei tre seguenti punti con riferimento a un'impresa di medie dimensioni e scelga la forma giuridica più opportuna.

1. Il candidato rediga il bilancio per l'esercizio 2009 e presenti il Conto economico sintetico dal quale si evincano una situazione di disequilibrio finanziario e una perdita d'esercizio. Si soffermi in seguito sui provvedimenti necessari per ridurre i costi e consolidare le liquidità e i finanziamenti per l'esercizio 2010.
2. Il candidato metta in evidenza che le diverse strategie di marketing e di modernizzazione dell'impresa scelta porteranno, nell'esercizio 2010, a un aumento dei costi fissi e che il *break-even-point* relativo all'offerta di un prodotto innovativo potrà essere raggiunto solo con un aumento del prezzo di vendita.  
Facendo riferimento a una situazione iniziale con un risultato economico negativo, il candidato determini il prezzo unitario, il costo variabile e i costi fissi che consentono di raggiungere l'utile da lui programmato e integri la trattazione presentando i calcoli necessari e il relativo diagramma.  
Descriva infine come può essere raggiunto un aumento dell'indice di utilizzo delle strutture nella misura dell'80% e quali strumenti saranno necessari perché il mercato, che opera in situazione di concorrenza, sia in grado di accettare un aumento dei prezzi.
3. Il candidato rediga il budget per l'esercizio 2010 e illustri le misure necessarie per l'ampliamento programmato dell'impresa. Presenti, integrando con opportuni esempi numerici, il budget degli investimenti e il budget finanziario e le relative ripercussioni sugli altri budget funzionali.  
Descriva infine i vantaggi di un budget scorrevole e dello *zero-base budget*.

La trattazione deve essere integrata con opportuni dati a scelta.

---

Durata della prova 6 ore.

È consentito soltanto l'uso del Codice Civile non commentato e di calcolatrici non programmabili.

Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse 3 ore dalla dettatura del tema.

## PROPOSTA DI SOLUZIONE

*di Daniele Gualdi*

### **Parte introduttiva**

Se in generale l'attività di controllo e in particolare quella preventiva è fondamentale per garantire l'equilibrio economico finanziario dell'impresa, essa assume un ruolo decisivo in un contesto economico sempre più caratterizzato da incertezza, crisi dei mercati, difficoltà di natura finanziaria. In tempi di crisi economica come l'attuale, non si può prescindere da un'attività di controllo la cui utilità è data dalla capacità di stimolare comportamenti individuali e organizzativi in linea con gli obiettivi aziendali e consentire all'interno dell'azienda la diffusione della cultura dei risultati e la responsabilizzazione degli organi interni.

Il processo di controllo all'interno di un'azienda consta di tre principali fasi:

- la programmazione;
- la redazione del budget;
- l'attività di reporting.

Queste fasi sono fra loro intimamente collegate e sono parte di un momento unitario del processo di controllo. In effetti, gli obiettivi del budget devono essere indicati in coerenza con quanto previsto dalla programmazione. Allo stesso tempo la valutazione delle performance aziendali deve avvenire attraverso un continuo confronto fra i risultati raggiunti e quelli attesi. A questo è finalizzata l'attività di reporting.

La programmazione consente di trasformare in azioni le strategie delineate dall'azienda. La predisposizione del programma rende operative le strategie, illustrando gli strumenti e i comportamenti che verranno impiegati e svolti per raggiungere un risultato operativo di breve periodo. Una volta individuati i programmi, si procederà all'analisi della loro convenienza e opportunità, prevedendo l'impatto che essi avranno in termini economico finanziari sulla gestione.

Il budget d'esercizio costituisce l'ultima fase del processo di pianificazione e programmazione e al contempo svolge un ruolo centrale nel controllo aziendale.

Con il budget si concretizzano le previsioni strategiche e operative; inoltre vengono sintetizzati i risultati economici e finanziari che l'impresa si prefigge di raggiungere nell'esercizio.

Il budget si presenta come uno strumento di previsione, di motivazione e di controllo:

- è uno strumento motivazionale poiché i responsabili di funzione e tutto il personale sono responsabilizzati nel raggiungimento degli obiettivi di budget;
- è lo strumento fondamentale del controllo di gestione poiché è possibile misurare i dati reali con quelli previsti, rilevando gli scostamenti e mettendo in moto le azioni correttive in grado riportare la gestione aziendale lungo la traiettoria degli obiettivi del piano strategico aziendale. Accanto al budget annuale è possibile elaborare budget infrannuali allo scopo di dettagliare gli obiettivi.

L'attività di reporting è data dall'insieme delle azioni attraverso le quali è possibile misurare e comunicare i risultati raggiunti, classificati per programma e centri di responsabilità. Tale misurazione può avere come oggetto risultati intermedi o definitivi.

Dal punto di vista temporale, il reporting non deve essere né troppo breve né troppo lungo. Se avviene in un lasso di tempo troppo ristretto, possono perdere di significato le rilevazioni effettuate; viceversa, misurazioni troppo lunghe non consentono di intervenire tempestivamente per correggere gli scostamenti rilevati rispetto agli obiettivi di budget.

Infine, il processo di controllo si conclude con la valutazione dei risultati raggiunti. Questi comprendono il grado di realizzazione dei programmi, i risultati conseguiti dai centri di responsabilità e le performance raggiunte dai responsabili dei centri di responsabilità. In questo consiste il meccanismo del feedback, vale a dire l'analisi delle cause che hanno dato origine a scostamenti rispetto alle previsioni per dare luogo ad azioni correttive volte a:

- modificare le procedure di lavoro;
- cambiare gli obiettivi o i programmi definiti.

L'efficacia di tale azione dipende dalla correttezza con cui sono stati rilevati i risultati e dalla tempestività con cui viene applicata l'azione correttiva.

## Punto 1

Presentiamo la situazione patrimoniale sintetica e riclassificata di un'impresa industriale in cui appare il disequilibrio finanziario.

Attività	Importi	Passività	Importi
Immobilizzazioni	1.200.000	Capitale proprio	500.000
Attivo circolante:	800.000	Debiti a medio-lungo termine	400.000
• scorte 300.000 euro		Debiti a breve termine	1.100.000
• disponibilità finanziarie 500.000 euro			
<b>Totale</b>	<b>2.000.000</b>	<b>Totale</b>	<b>2.000.000</b>

Dal prospetto si evince come l'impresa abbia un elevato grado di indebitamento: esso è pari al 75% del totale delle fonti e tre volte i mezzi propri aziendali. In particolare il peso dei debiti a breve termine è rilevante, derivando da essi più della metà delle risorse finanziarie. I debiti a medio-lungo termine, insieme ai mezzi propri, non coprono gli investimenti durevoli e ciò significa che in parte sono finanziati dai debiti a breve termine, non garantendo in tal modo l'equilibrio dal punto di vista della durata del rapporto fonti/impieghi. Un'attenta analisi del rapporto fonti/impieghi a breve termine rivela come i debiti a breve siano pari a più di due volte le disponibilità finanziarie. Il rapporto evidenzia un chiaro problema di liquidità aziendale.

## Conto economico 2009 in forma sintetica

A) Valore della produzione	1.011.606
B) Costi della produzione	<u>990.742</u>
Differenza fra valore e costi della produzione (A-B)	20.864
C) Proventi e oneri finanziari	<u>-70.136</u>
Risultato prima delle imposte (A-B-C)	-49.272
<b>Imposte dell'esercizio</b>	-
<b>Perdita d'esercizio</b>	<b>49.272</b>

Il Conto economico evidenzia una perdita d'esercizio di 49.272 euro, causata dall'eccessivo peso degli oneri finanziari (70.136 euro), che abbattano il modesto valore della differenza fra valore e costi della produzione (20.864 euro).

Per riequilibrare la situazione sul piano finanziario ed economico per il 2010, l'azienda deve muoversi nelle seguenti direzioni:

1) ridurre innanzitutto l'indebitamento a breve termine, che oltre a provocare oneri finanziari che incidono pesantemente sul risultato lordo dell'impresa, rende questa eccessivamente esposta sul breve periodo con evidenti problemi di liquidità. È possibile agire in due direzioni:

- aumentando la quota di indebitamento a lungo termine;
- aumentando l'apporto del capitale di proprietà.

L'obiettivo è quello di pervenire a un margine di struttura globale positivo, in modo da garantire la totale copertura delle immobilizzazioni con mezzi durevoli e di avvicinare all'unità l'indice di liquidità aziendale;

2) sul piano dell'equilibrio economico, il margine della gestione operativa (sia pure presentata sotto forma di differenza fra valore e costo della produzione) non consente di raggiungere una redditività globale positiva. Se in una situazione di crisi economica è difficile aumentare oltremisura i ricavi di vendita, occorre agire per contenere i costi di gestione, riducendo quelli di struttura come i costi generali e quelli legati al personale. Andrà aumentata la flessibilità con operazioni di outsourcing di servizi aziendali e del personale, nei limiti in cui la situazione contrattuale dei dipendenti lo consente. In generale serve un recupero di efficienza aziendale.

## Punto 2

Facendo riferimento al punto precedente e considerando la situazione in tempi di crisi economica, gli operatori di marketing devono trovare un giusto equilibrio fra la riduzione dei costi di promozione delle vendite a breve e l'obiettivo di consolidare il proprio marchio nel tempo. La ristrettezza del budget non può essere un motivo per rinunciare a campagne di comunicazione e promozione dei prodotti. Quest'ultima va ripensata e indirizzata in modo più efficace e mirato, sfruttando le condizioni economiche agevolate che i media potranno offrire in tempi di crisi.

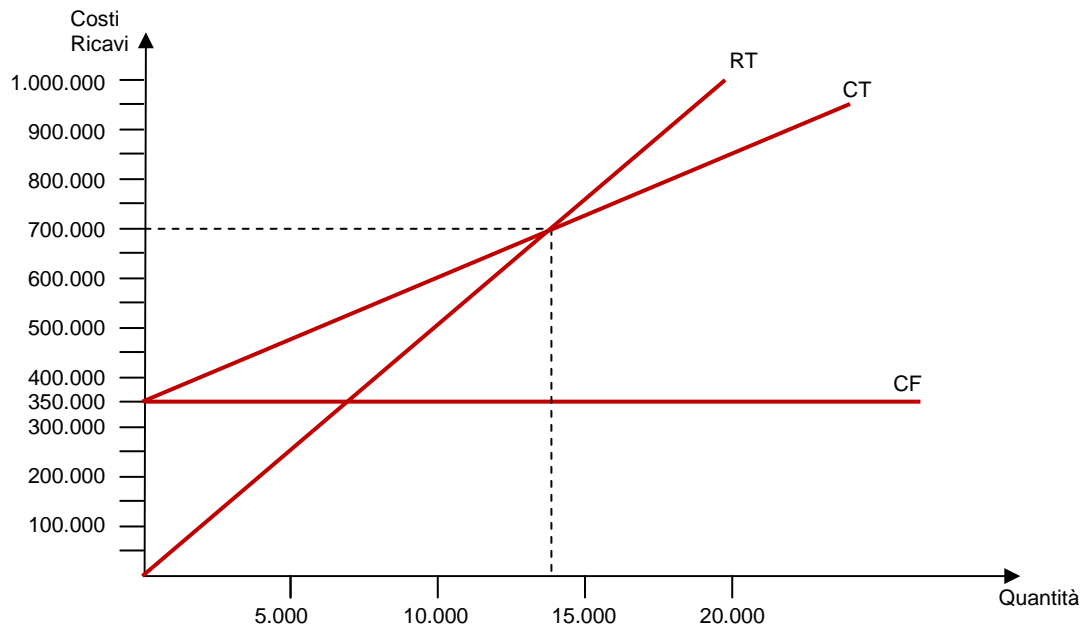
A fronte di una domanda dei prodotti in via di contrazione, occorre snellire il portafoglio prodotti poiché linee troppo ampie sono destinate ad assorbire notevoli risorse di marketing. Snellimento del portafoglio prodotti non significa eliminazione dei progetti innovativi. Anzi i prodotti innovativi sono più che mai necessari, poiché catturano l'attenzione dei clienti e motivano all'acquisto. In questa direzione dovrà andare la strategia d'impresa.

Avremo pertanto:

- a) costi legati alle nuove campagne di marketing e all'innovazione dei canali distributivi, che potranno essere assorbiti in parte attraverso l'incremento delle vendite attese e in parte con un aumento dei costi fissi;
- b) costi dovuti ai processi di innovazione dei prodotti, che implicano maggiori investimenti in impianti, macchinari e brevetti. Tali investimenti daranno luogo a più elevati ammortamenti e a una riformulazione del *break even point*, che dovrà tenere conto dei nuovi costi fissi e degli aumenti nei prezzi di vendita necessari per garantire una redditività economica positiva.

Con riferimento al punto precedente è possibile passare da una situazione di perdita a una di utile, sulla base della seguente esemplificazione di partenza:

- $CF = 350.000$  euro
- $Pv = 50$  euro
- $Cv = 25$  euro
- Capacità produttiva = 20.000 prodotti
- $PE = 350.000 / 25 = 14.000$  unità
- Grado di utilizzo capacità produttiva al Punto di equilibrio =  $14.000 / 20.000 \times 100 = 70\%$



Se stabiliamo un utile programmato pari a 40.000 euro, la quantità da produrre e vendere sarà pari a:

- Utile = Ricavi di vendita – Costi totali
- Utile =  $P_v Q - CF - C_v Q$
- $40.000 = 50Q - 350.000 - 25Q$
- $Q = 15.600$  (pari al 78% capacità produttiva)
- L'80% può essere raggiunto con una produzione di 16.000 prodotti ( $16.000 / 20.000 \times 100$ )

In una situazione di forte concorrenza, il mercato può accettare aumenti di prezzo dei prodotti attraverso una qualificata campagna di marketing, che esalti gli elementi di differenziazione presenti nei nuovi prodotti che li rendono unici, per le loro caratteristiche rispetto a quelli comuni presenti sul mercato.

### Punto 3

La formulazione del budget generale assume la forma di un bilancio preventivo d'esercizio e traduce i programmi di gestione relativi al successivo periodo amministrativo in schemi che presentano:

- 1) il budget economico;
- 2) il budget finanziario;
- 3) il budget patrimoniale.

L'iter di redazione del budget economico prevede nell'ordine:

- a) il budget commerciale, ottenuto attraverso la formulazione del budget delle vendite (quantità vendute e dei ricavi di vendita) e il budget dei costi commerciali;
- b) il budget del magazzino prodotti;
- c) il budget della produzione risultato dei seguenti budget:
  - delle materie prime;
  - della manodopera diretta;
  - delle spese generali di produzione;
- d) il budget delle altre aree funzionali: ricerca e sviluppo, personale, altre aree residue;

e) il budget degli investimenti, ottenuto dal concorso del budget commerciale, del budget della produzione e del budget delle altre aree funzionali.

Il budget degli investimenti presenta i programmi relativi al costo di acquisizione dei fattori della produzione durevoli nel periodo amministrativo di riferimento. Per la sua redazione è indispensabile conoscere i piani di investimento aziendale di medio e lungo termine.

Il budget degli investimenti presenta dunque la parte di piano pluriennale che può essere attuata nell'esercizio e contempla:

- nuove acquisizioni per programmi di sviluppo aziendale;
- sostituzioni di immobilizzazioni;
- manutenzioni straordinarie relative alla struttura presente.

Il budget degli investimenti è dettato certamente dalle strategie aziendali che riguardano l'innovazione dei processi e dei prodotti e produce delle correlazioni per altri budget, quali il budget dei costi generali industriali e il budget dei flussi monetari.

Presentiamo il budget degli investimenti e il correlato budget degli ammortamenti del 2010 (valori in migliaia di euro).

Fabbricati		Macchinari		Automezzi	
Costo storico	Fondo amm.to	Costo storico	Fondo amm.to	Costo storico	Fondo amm.to
5.000	1.000	2.000	500	500	300
		Acquisizione metà aliquota 1.000		Dismissione 200	100
				Acquisizione 250	

Per le immobilizzazioni di nuova acquisizione si calcola la metà dell'ammortamento.

Aliquota ammortamento fabbricati 3%  $5.000 \times 3\% = 150$

Aliquota ammortamento macchinari 15%  $2.000 \times 15\% = 300$

$1.000 \times 15\% \times 1/2 = 75$

Totale ammortamento macchinari 375

Aliquota ammortamento automezzi  $500 - 200 = 300 \times 20\% = 60$

Ammortamento su automezzo dismesso 100

Ammortamento automezzo acquistato  $250 \times 20\% \times 1/2 = 25$

Totale ammortamento automezzi 185

Riepilogo:

Fabbricati 150

Macchinari 375

Automezzi 185

**Totale amm.ti 710**

Il budget finanziario ha come scopo quello di determinare il fabbisogno di mezzi generati dalla gestione aziendale, di individuare le fonti di finanziamento a cui è possibile attingere, e di determinare l'equilibrio da raggiungere in ogni momento della vita dell'azienda.

Pertanto fra i suoi compiti vi sarà:

- 1) la determinazione del fabbisogno finanziario complessivo nel periodo amministrativo considerato;
- 2) l'individuazione delle fonti di finanziamento come i mezzi propri, di terzi, l'autofinanziamento indicando per ognuno le forme di acquisizione, le scadenze e i soggetti finanziatori;

- 3) la dinamica incassi/pagamenti riferita a periodi brevi dell'anno: mesi o trimestri;
- 4) l'impiego delle eccedenze temporanee di liquidità.

Il budget finanziario è articolato in due schemi fra di loro collegati: il *budget delle fonti e impieghi* e il *budget di tesoreria*.

Il **budget delle fonti e impieghi** ha lo scopo di verificare la capacità dell'azienda di produrre al proprio interno i mezzi finanziari indispensabili per la gestione della sua attività oppure il ricorso al capitale di terzi o al capitale da parte dei proprietari dell'impresa.

Per la redazione del budget delle fonti e degli impieghi è necessario raccordarsi con precedenti elaborati dall'azienda, in particolare il budget del risultato operativo per poter determinare il cash flow, vale a dire il flusso di capitale circolante netto generato dalla gestione reddituale.

Si tratta in sostanza di evidenziare le risorse finanziarie create dalla gestione corrente partendo dal reddito operativo dell'esercizio, aumentandolo dei costi non monetari, sottraendo i costi che hanno dato luogo a uscite finanziarie e togliendo i ricavi non monetari.

Se ipotizziamo che il Risultato operativo sia pari a 100.000 euro, gli ammortamenti a 15.000 euro, il TFR dell'esercizio a 10.200 euro, gli interessi passivi sui prestiti a 30.000 euro e le imposte sull'esercizio pari a 40.000 euro avremo:

Risultato operativo	100.000
+ ammortamenti	15.000
+TFR	10.200
- interessi passivi	30.000
- imposte	40.000
<b>Flusso di CCN generato dalla gestione reddituale</b>	<b>55.200</b>

Il flusso di CCN non coincide con il flusso di cassa vale a dire con il flusso dei mezzi liquidi a disposizione dell'azienda. A questo si perviene togliendo dal flusso di CCN tutto ciò che immobilizza le risorse finanziarie nella gestione corrente dilazionando il momento di incasso, e aggiungendovi gli impegni che rinviando gli esborsi finanziari per costi già computati nell'esercizio. Da questo punto di vista si tratta di sottrarre:

- gli incrementi dei crediti commerciali, poiché diminuisce il flusso in entrata dei mezzi finanziari che derivano dai ricavi;
- l'incremento del magazzino, poiché immobilizza una parte delle risorse finanziarie che rientreranno in forma liquida solo in futuro con le vendite;
- gli incrementi dei debiti commerciali, poiché viene rinviato l'esborso finanziario e dunque si avranno uscite inferiori di mezzi finanziari rispetto ai costi sostenuti;
- gli incrementi per debiti per imposte, esistendo anche in questo caso uscite differite rispetto ai costi sostenuti nell'esercizio.

Avremo pertanto:

Flusso CCN gestione reddituale	55.200
Incremento crediti commerciali	- 30
Incremento scorte magazzino	- 20.000
Decremento debiti commerciali	- 20
Incremento debiti per imposte	+ 80
Flusso di cassa generato dalla gestione reddituale	<u>35.230</u>

Impieghi		Fonti	
Investimenti in immobilizzazioni	59.230	Flusso di cassa generato dalla gestione reddituale	35.230
Pagamento dividendi ai soci	10.000	Disinvestimenti di immobilizzazioni	20.000
Rimborsi finanziamenti a medio-lungo termine	10.000	Apporti da parte dei soci	10.000
Concessione prestiti a terzi a medio-lungo termine	6.000	Accensione prestiti a medio-lungo termine	20.000
<b>Totale Impieghi</b>	<b>85.230</b>	<b>Totale Fonti finanziamento</b>	<b>85.230</b>

Il **budget di cassa o di tesoreria** evidenzia nella sequenza temporale i movimenti di liquidità in entrata e in uscita con l'obiettivo di indicare:

- le eccedenze di liquidità da impiegare transitoriamente;
- il deficit di liquidità e le modalità di sua copertura.

	Gennaio	Febbraio	Marzo
Disponibilità liquide di inizio periodo (1)			
Entrate correnti			
Entrate in conto capitale			
<b>Totale entrate (2)</b>			
Disponibilità (3) periodo (1+2)			
Uscite correnti			
Uscite in conto capitale			
<b>Totale uscite (4)</b>			
<b>Saldo di cassa (5) (3-4)</b>			
<b>Saldo minimo di cassa accettabile (6)</b>			
<b>Avanzo/disavanzo di periodo (5-6)</b>			

Le classificazioni possibili dei budget comprendono:

- il budget scorrevole, che è elaborato suddividendo il budget dell'esercizio in periodi infrannuali come il trimestre o il mese. Una volta trascorso il periodo di riferimento, i dati vengono eliminati e il budget dell'esercizio viene aggiornato con le previsioni del periodo successivo. Il vantaggio è dato dall'aggiornamento costante del budget su base annua con dati verificati continuamente;
- lo zero base budget, che ha lo scopo di rimettere in discussione ogni anno gli obiettivi e le risorse assegnate a ogni centro di responsabilità, ripartendo da zero. In tal modo i dati storici del budget sono di volta in volta azzerati e rideterminati sulla base delle effettive necessità dell'esercizio per ciascuna funzione aziendale e sulla base degli obiettivi indicati. È un budget dunque che non fa riferimento all'esperienza storica, e pertanto richiede ai manager una maggiore complessità di elaborazione, poiché anno per anno ogni funzione aziendale prevista in budget è valutata in riferimento a tutte le altre per decidere la riallocazione delle risorse. Ognuno dei centri di responsabilità riparte da zero e le risorse sono assegnate sulla base dell'importanza dei settori o funzioni nella realizzazione degli obiettivi e programmi aziendali.