

Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

YA10 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE

CORSO SPERIMENTALE – Progetto “AUTONOMIA”

Indirizzo: AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

Tema di: PIANFICAZIONE, CONTROLLO E FINANZA

Il candidato analizzi la funzione della pianificazione aziendale e ne descriva gli strumenti utilizzati. Presenti, quindi, il budget degli investimenti e il budget economico redatti all'inizio dell'esercizio 2010 da Alfa spa, impresa industriale, che intende incrementare le vendite e la relativa produzione stipulando anche contratti di subfornitura.

Successivamente il candidato sviluppi il primo e uno dei seguenti punti.

1. Presentare lo Stato patrimoniale e il Conto economico di Alfa spa al 31/12/2010 da cui emerga il conseguimento degli obiettivi prefissati nel budget.
2. Descrivere la funzione del diagramma di redditività indicandone i punti di forza e di debolezza. Determinare e rappresentare, inoltre, con riferimento al prodotto CT22 realizzato da Beta spa, impresa industriale monoprodotto:
 - il punto di equilibrio raggiunto con un prezzo di vendita di 85,00 euro;
 - il nuovo punto di equilibrio risultante dopo investimenti in beni strumentali necessari per incrementare la capacità produttiva e la riduzione del prezzo di vendita per esigenze di mercato.
3. Gamma spa, impresa industriale, intende sfruttare al massimo la propria capacità di produzione su due delle tre linee attualmente operative. Individuare le linee da incentivare e quantificarne il risultato economico con le metodologie del *direct costing* e *full costing* considerando i seguenti dati:

Descrizione	Linea 1	Linea 2	Linea 3
Capacità produttiva	3.000 unità	3.000 unità	3.000 unità
Quantità prodotta e venduta	2.200 unità	2.800 unità	1.800 unità

Dati mancanti opportunamente scelti.

Durata massima della prova 6 ore.

Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici tascabili non programmabili.

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

Parte teorica

Il candidato analizzi la funzione della pianificazione aziendale e ne descriva gli strumenti utilizzati.

In un'impresa chi segue l'attività di pianificazione punta a strutturare una serie di comportamenti che consentano di rendere concrete le scelte strategiche, definite dal management, che indirizzano la gestione verso il conseguimento dei risultati aziendali stabiliti; le linee strategiche, infatti, avendo un grado di dettaglio ancora troppo limitato devono essere tradotte in termini operativi.

La pianificazione aziendale rappresenta dunque la fase di collegamento fra la definizione degli obiettivi stabiliti dalle scelte strategiche generali e le azioni di perseguimento dei risultati aziendali.

Si può dunque considerare l'attività di pianificazione aziendale come un *processo sistematico e flessibile di scomposizione degli obiettivi aziendali e di attribuzione di risorse e compiti alle attività per il raggiungimento dei fini aziendali*, vale a dire:

- *sistematicità*, in quanto tale attività inquadra le azioni da compiere in una visione globale dell'impresa e dell'ambiente in cui questa è inserita;
- *flessibilità*, dato che sono prese inattenta considerazione variabili quali il tempo e l'incertezza degli eventi e degli andamenti futuri;
- *organizzazione*, in quanto vengono individuate risorse e compiti per le varie unità aziendali.

I risultati del processo di pianificazione sono formalizzati mediante il *piano*, cioè il documento in cui vengono specificati gli obiettivi, definite le risorse e gli strumenti impiegati nelle diverse fasi dell'attività aziendale.

Il piano aziendale risulta un documento articolato e complesso, composto da una serie di altri piani di secondo livello (budget) che ne compongono la struttura, sia a livello funzionale, sia a livello delle diverse attività aziendali.

Fra i piani funzionali più significativi si segnalano:

- il *piano commerciale*, che contiene le previsioni sui volumi di vendita, sui prezzi che s'intendono applicare, sui costi dell'attività commerciale;
- il *piano di produzione*, che definisce, sulla base delle aspettative di vendita, le scorte ottimali di magazzino, gli acquisti/approvvigionamenti di materie prime, i costi di produzione;
- il *piano del personale*, che contiene le specifiche sulle unità di addetti e il monte ore di lavoro necessari allo svolgimento delle varie fasi dell'attività aziendale.

In parallelo ai piani funzionali con il processo di pianificazione solitamente s'impostano diversi piani di sviluppo, che individuano i percorsi di crescita che l'impresa si prefigge.

Fra i piani di sviluppo si ricordano:

- il *piano di ricerca e sviluppo*, che definisce gli investimenti da effettuare per la progettazione di nuovi prodotti e per impostare i nuovi processi produttivi;
- il *piano degli investimenti*, che contiene le scelte d'investimento e disinvestimento relative alle immobilizzazioni materiali e immateriali;
- il *piano di crescita*, che definisce i percorsi evolutivi delle strategie d'impresa: la diversificazione, l'entrata in nuovi mercati, le alleanze strategiche ecc.

Oltre a questi piani, un ruolo fondamentale è giocato dal piano finanziario, che definisce, sulla base delle esigenze funzionali e di sviluppo, il fabbisogno di risorse finanziarie e la compatibilità delle scelte proposte.

La programmazione economica, cioè l'attività di definizione delle scelte concrete nei vari periodi amministrativi, rappresenta l'ultimo anello del processo decisionale prima del verificarsi dei risultati della gestione.

Parte pratica obbligatoria

Presenti, quindi, il budget degli investimenti e il budget economico redatti all'inizio dell'esercizio 2010 da Alfa spa, impresa industriale, che intende incrementare le vendite e la relativa produzione stipulando anche contratti di subfornitura.

1) Budget degli investimenti

	Fabbricati	Impianti e macchinari	Attrezzature ind.li e comm.li	Altri beni	Totale
Valori iniziali 1/1/2010					
% amm.to	4%	10%	20%	20%	
Costo storico	14.800.000	32.800.000	9.700.000	3.800.000	61.100.000
F.do amm.to	4.440.000	18.040.000	4.365.000	1.520.000	28.365.000
Valore residuo al 31/12/2009	10.360.000	14.760.000	5.335.000	2.280.000	32.735.000
Variazioni anno 2010					
Acquisti		1.600.000	700.000	300.000	2.600.000
Dismissioni		-46.000	-58.000		-104.000
Quota ammortamento	-592.000	-3.280.000	-1.940.000	-760.000	-6.572.000
Totale variazioni	-592.000	-1.726.000	-1.298.000	-460.000	-4.076.000
Situazione al 31/12/2010					
Costo storico	14.800.000	33.080.000	9.760.000	4.100.000	61.740.000
F.do amm.to	4.536.400	20.046.000	5.723.000	2.280.000	32.585.400
Valore residuo al 31/12/2009	10.263.600	13.034.000	4.037.000	1.820.000	29.154.600

2) Budget delle vendite

	Quantità	Prezzo	Totale
Prodotto Modello Alfa	712.400	160	113.984.000

2) Budget della produzione

Produzione	Prodotto Modello Alfa
Vendite previste	712.400
+ Rimanenze finali previste	8.640
	721.040
- Esistenze iniziali	8.000
Produzione programmata	713.040

3) Budget dei consumi di materie prime

Descrizione materia	Unità da produrre	Consumo unitario	Consumo materie
Materia tipo Alfa	713.040	Kg 5,00	Kg 3.565.200
Materia tipo Beta	713.040	Kg 8,00	Kg 5.704.320

4) Budget degli approvvigionamenti

Descrizione	Materia tipo Alfa		Materia tipo Beta		Totale euro
Unità necessarie per la produzione	Kg	3.565.200	Kg	5.704.320	
+ Scorte finali previste	Kg	68.250	Kg	88.200	
- Esistenze iniziali	Kg	- 65.000	Kg	- 84.000	
Fabbisogno materie	Kg	3.568.450	Kg	5.708.520	
Prezzo di acquisto	euro	7,50	euro	9,80	
Costo per acquisto materie	euro	26.763.375	euro	55.943.496	82.706.871

5) Budget della manodopera diretta

Prodotto	Unità da produrre	Tempo standard unitario	Totale ore standard *	Costo orario	Costo manodopera diretta
Modello Alfa	713.040	0,80	570.432	16,20	9.240.998

6) Budget dei costi generali di produzione

Descrizione costi generali di produzione	Importi in euro
Manodopera indiretta	2.824.500
Manutenzioni e riparazioni	434.000
Forza motrice	950.600
Spese per servizi industriali	1.386.000
Ammortamenti industriali	5.126.160
Totale costi generali di produzione	10.721.260

7) Calcolo del costo industriale dei prodotti finiti

Descrizione costi	Importi in euro
Materie prime	82.706.871
Manodopera diretta	9.240.998
Costo primo	91.947.869
Costi generali industriali	10.721.260
Costo industriale	102.669.129

8) Budget delle rimanenze di magazzino

Categorie	Esistenze iniziali			Rimanenze finali		
	Quantità	Valore unitario	Importo	Quantità	Valore unitario	Importo
Materia tipo Alfa	65.000	6,60	429.000	68.250	7,50	511.875
Materia tipo Beta	84.000	9,20	772.800	88.200	9,80	864.360
Totale materie			1.201.800			1.376.235
Prodotti in lavorazione	1.400	105,14	147.196	1.800	129,59	233.262
Prodotti finiti	8.000	150,20	1.201.600	8.640	143,99	1.244.074
Totale magazzino			2.550.596			2.853.571

9) Budget del costo dei prodotti venduti

Costi	Importi parziali	Importi totali
<i>Materie prime:</i>		
Esistenze iniziali	1.201.800	
+ Acquisti	82.706.871	
- Rimanenze finali	- 1.376.235	
Costo delle materie impiegate		82.532.436
Esistenze iniziali prodotti in lavorazione		147.196
Rimanenze finali prodotti in lavorazione		- 233.262
Manodopera diretta		9.240.998
Costi generali di produzione		10.721.260
Costo totale prodotti ottenuti		102.408.628
+ Esistenze iniziali prodotti finiti		1.201.600
- Rimanenze finali prodotti finiti		- 1.244.074
Costo dei prodotti venduti		102.366.154

10) Budget dei costi commerciali

Descrizione costi commerciali	Importi in euro
Costo del personale commerciale	135.800
Costi per servizi commerciali	1.312.500
Ammortamenti commerciali	657.200
Svalutazione crediti	225.600
Totale costi commerciali	2.331.100

11) Budget dei costi amministrativi

Descrizione costi amministrativi	Importi in euro
Costo del personale amministrativo	1.106.000
Costo per godimento beni di terzi	84.000
Costo per servizi amministrativi	1.092.000
Consumo materiale di cancelleria	21.000
Ammortamento mobili e attrezzature d'ufficio	788.640
Totale costi amministrativi	3.091.640

12) Budget del risultato operativo

Descrizioni	Importi in euro
Ricavi di vendita	113.984.000
- Costo della produzione venduta	- 102.366.154
Risultato lordo industriale (utile/perdita)	11.617.846
- Costi commerciali	- 2.331.100
- Costi amministrativi	- 3.091.640
Risultato operativo (utile/perdita)	6.195.106

Primo punto facoltativo

Presentare lo Stato patrimoniale e il Conto economico di Alfa spa al 31/12/2010 da cui emerge il conseguimento degli obiettivi prefissati nel budget.

Stato patrimoniale a stati comparati al 31/12/10					
Attivo	Anno 2010	Anno 2009	Passivo	Anno 2010	Anno 2009
B) Immobilizzazioni			A) Patrimonio netto		
<i>I Immobilizzazioni immateriali</i>			<i>I Capitale</i>	13.000.000	13.000.000
1) Costi di impianto e ampliamento	-	-	<i>II Riserva sovrapprezzo azioni</i>	-	-
3) Diritti di brevetti industriali	136.000	272.000	<i>III Riserva di rivalutazione</i>	-	-
Totale	136.000	272.000	<i>IV Riserva Legale</i>	1.630.000	1.490.000
<i>II Immobilizzazioni materiali</i>			<i>VII Altre riserve</i>	1.940.000	1.760.000
1) Terreni e fabbricati	9.768.000	10.360.000	<i>IX Utile d'esercizio</i>	3.350.000	2.800.000
2) Impianti e macchinario	13.034.000	14.760.000	Totale patrimonio netto	19.920.000	19.050.000
3) Attrezzature industriali e comm.li	4.037.000	5.335.000			
4) Altri beni	1.820.000	2.280.000	C) Trattamento di fine rapporto	5.550.000	4.480.000
Totale	28.659.000	32.735.000			
<i>III Immobilizzazioni finanziarie</i>			D) Debiti		
1) Partecipazioni in imprese collegate	-	-	1) Obbligazioni	-	-
Totale	-	-	di cui:		
Totale Immobilizzazioni	28.795.000	33.007.000	- quota entro l'esercizio successivo	-	-
			- quota oltre l'esercizio successivo	-	-
C) Attivo circolante			4) Debiti verso banche	5.200.000	3.800.000
<i>I Rimanenze</i>			di cui:		
1) Materie prime, sussidiarie ...	1.376.000	1.201.800	- quota entro l'esercizio successivo	600.000	600.000
4) Prodotti finiti	1.477.000	1.435.000	- quota oltre l'esercizio successivo	4.600.000	3.200.000
Totale	2.853.000	2.636.800			
<i>II Crediti</i>			7) Debiti v/fornitori	5.126.400	11.377.400
1) Crediti v/clienti	4.820.000	3.780.000	12) Debiti tributari	641.000	552.000
5) Verso altri	482.000	310.000	14) Altri debiti	770.000	680.000
Totale	5.302.000	4.090.000	Totale debiti	11.737.400	16.409.400
<i>III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>					
6) Altri titoli	-	-	E) Ratei e risconti passivi	72.000	65.000
Totale	-	-			
<i>IV Disponibilità liquide</i>					
1) Depositi bancari	224.000	189.000			
3) Depositi in cassa	38.400	22.600			
Totale	262.400	211.600			
Totale Attivo circolante	8.417.400	6.938.400			
D) Ratei e risconti attivi	67.000	59.000			
Totale attivo	37.279.400	40.004.400	Totale passivo	37.279.400	40.004.400

Conto economico al 31/12/10					
		Anno 2010		Anno 2009	
A) Valore della produzione					
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	113.020.000		109.600.000	
2	Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	42.000		6.000	
4	Incremento di immobilizzazioni per lavori interni	-		-	
5	Altri ricavi e proventi (di cui plusvalenze 22.000)	110.900		108.000	
	Totale A		113.172.900		109.774.000
B) Costi della produzione					
6	Per materie prime	83.421.000		80.960.000	
7	Per servizi	2.430.000		2.690.000	
8	Per godimento di beni di terzi	390.000		422.000	
9	Per il personale:				
	a - salari e stipendi	8.449.000		8.056.000	
	b - oneri sociali	3.800.000		3.622.000	
	c - trattamento di fine rapporto	1.070.000		989.000	
10	Ammortamenti e svalutazioni				
	a - ammortamento delle immobilizzazioni immateriali:				
	costi di impianto	-		-	
	brevetti industriali	136.000		136.000	
	b - ammortamento delle immobilizzazioni materiali				
	fabbricati industriali	592.000		592.000	
	impianti e macchinario	3.280.000		3.122.000	
	attrezzature industriali	1.940.000		1.906.000	
	altri beni	760.000		610.000	
	d - Svalutazione dei crediti	456.000		322.000	
11	Incremento delle rimanenze di materie prima	- 174.200		88.000	
14	Oneri diversi di gestione (di cui minusvalenza 6.000)	258.000		626.000	
	Totale B		106.807.800		103.965.000
	Differenza tra Valore e Costi della produzione (A - B)		6.365.100		5.809.000
C) Proventi e oneri finanziari					
15	Proventi da partecipazioni	-		-	
16	Altri proventi finanziari:				
	c - da titoli iscritti nell'A.C.	15.000		14.000	
	d - altri proventi	12.000		15.000	
17	Interessi e altri oneri finanziari	- 718.000		- 969.000	
	Totale C		- 691.000		- 940.000
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie					
19	Svalutazioni:				
	a - di partecipazioni	-		-	
	Totale D		-		-
E) Proventi e oneri straordinari					
	Risultato prima delle imposte		5.674.100		4.869.000
22	Imposte dell'esercizio		2.324.100		2.069.000
23	Utile dell'esercizio		3.350.000		2.800.000

Secondo punto facoltativo

Descrivere la funzione del diagramma di redditività indicandone i punti di forza e di debolezza. Determinare e rappresentare, inoltre, con riferimento al prodotto CT22 realizzato da Beta spa, impresa industriale monoprodotto:

- il punto di equilibrio raggiunto con un prezzo di vendita di 85,00 euro;
- il nuovo punto di equilibrio risultante dopo investimenti in beni strumentali necessari per incrementare la capacità produttiva e la riduzione del prezzo di vendita per esigenze di mercato.

In azienda accade che molte decisioni operative finiscano per comportare una significativa incidenza sui costi fissi. È dunque importante che tali decisioni scelte vengano assunte dopo avere approfondito l'analisi dei rapporti che intercorrono tra i costi di produzione, i volumi di produzione e risultati economici aziendali.

Questo tipo di analisi, volta a osservare il comportamento dei costi e dei ricavi aziendali al variare delle quantità prodotte e vendute, è definita *break even analysis*, cioè analisi del punto di pareggio. Lo scopo principale di tale analisi è rappresentato infatti dalla determinazione della quantità di produzione che, una volta venduta, garantisca almeno la copertura dei costi, vale a dire il pareggio economico-reddituale.

La condizione di pareggio viene raggiunta dunque la somma dei costi fissi (CF) e dei costi variabili (CV), coincide esattamente con l'ammontare dei ricavi (R):

$$R = CF + CV$$

Tenendo conto che sia i ricavi sia i costi variabili possono essere espressi in funzione della quantità, moltiplicando il prezzo unitario e il costo variabile unitario per i volumi di vendita previsti, l'equazione precedente si trasforma in:

$$p \times q = CF + cv \times q$$

da cui, risolvendo rispetto alle quantità si ha:

$$q \times (p - cv) = CF$$

quindi:

$$q = \frac{CF}{(p - cv)}$$

Il punto di pareggio q (spesso indicato con q_e , *quantità di equilibrio*) viene raggiunto in corrispondenza di quella *quantità che consente al margine di contribuzione unitario* ($p - cv$) *di coprire i costi fissi*.

È evidente che la quantità di equilibrio non corrisponde certo all'obiettivo di vendita da perseguire. La scelta di produrre e vendere il prodotto oggetto di analisi economica viene presa dunque solo se si prevedono volumi di vendita adeguatamente superiori alla quantità di equilibrio.

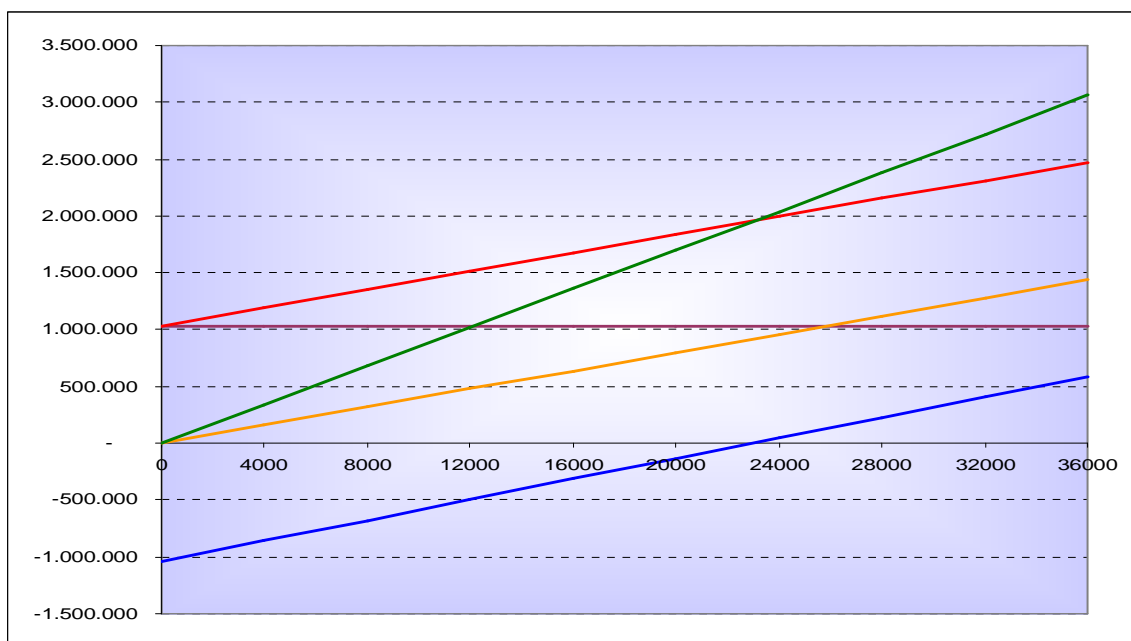
Qui di seguito si presenta un'ipotesi di analisi della situazione in esame:

costi fissi	1.035.000,00 euro
costo variabile unitario	40,00 euro
prezzo di vendita	85,00 euro

Applicando la formula sopra riportata si ottiene che:

$$q_e = 23.000 \text{ unità}$$

Quantità	0	4000	8000	12000	16000	20000	24000	28000	32000	36000
costi fissi	1.035.000	1.035.000	1.035.000	1.035.000	1.035.000	1.035.000	1.035.000	1.035.000	1.035.000	1.035.000
costi variabili	-	160.000	320.000	480.000	640.000	800.000	960.000	1.120.000	1.280.000	1.440.000
costi totali	1.035.000	1.195.000	1.355.000	1.515.000	1.675.000	1.835.000	1.995.000	2.155.000	2.315.000	2.475.000
ricavi	-	340.000	680.000	1.020.000	1.360.000	1.700.000	2.040.000	2.380.000	2.720.000	3.060.000
risultato economico	- 1.035.000	- 855.000	- 675.000	- 495.000	- 315.000	- 135.000	45.000	225.000	405.000	585.000



Terzo punto facoltativo

Gamma spa, impresa industriale, intende sfruttare al massimo la propria capacità di produzione su due delle tre linee attualmente operative. Determinare le linee da incentivare e quantificarne il risultato economico con le metodologie del direct costing e full costing considerando i seguenti dati:

Descrizione	Linea 1	Linea 2	Linea 3
Capacità produttiva	3.000 unità	3.000 unità	3.000 unità
Quantità prodotta e venduta	2.200 unità	2.800 unità	1.800 unità

Full costing

La tecnica del *full costing* prende in considerazione la somma di tutti i costi riferibili a ogni prodotto, per poi confrontarla con i rispettivi ricavi di vendita complessivi. La differenza dà luogo al risultato economico di ogni produzione, come risulta dalla tabella che segue:

Linee di prodotti	Alfa	Beta	Gamma	Totali
Ricavi	202.400,00	249.200,00	225.000,00	676.600,00
Costi variabili totali	57.200,00	162.400,00	68.400,00	288.000,00
Costi fissi specifici	89.000,00	67.000,00	94.000,00	250.000,00
Costi fissi generali*	32.572,22	92.477,78	38.950,00	164.000,00
Totale costi	178.772,22	321.877,78	201.350,00	702.000,00
Risultato economico	23.627,78	- 72.677,78	23.650,00	- 25.400,00

* Coefficiente di riparto = $164.000,00 / 288.000,00 = 0,569444444$

Il prodotto Beta, a differenza degli altri due, mette in evidenza un risultato negativo di euro 72.677,78. Secondo questo procedimento, l'impresa dovrebbe valutare l'opportunità di eliminare dalla propria gamma la produzione beta, in quanto non redditizia. Infatti eliminando la produzione Beta si eliminerebbe l'incidenza della perdita che esso fa subire. Ciò è vero solo in apparenza, poiché si trascura il fatto che con l'eliminazione del prodotto Beta alcuni costi scompaiono (quelli variabili) e altri permangono (quelli fissi).

Per valutare la variazione del risultato economico complessivo dovuta all'eliminazione del prodotto Beta, occorre predisporre i dati in maniera diversa, evidenziando gli effetti che tale decisione provocherebbe sulle altre due produzioni:

Linee di prodotti	Alfa	Gamma	Totali
Ricavi	202.400,00	225.000,00	427.400,00
Costi variabili totali	57.200,00	68.400,00	125.600,00
Costi fissi specifici totali	89.000,00	94.000,00	183.000,00
Costi fissi generali*	74.687,90	89.312,10	164.000,00
Totale costi	220.887,90	251.712,10	472.600,00
Risultato economico	- 18.487,90	- 26.712,10	- 45.200,00

* Coefficiente di riparto = $164.000,00/125.600,00 = 1,305732484$

Come si può notare la ripartizione dei costi fissi sulle altre due produzioni ha come effetto la determinazione del risultato negativo per entrambe.

Direct costing

Nel valutare la convenienza economica di una linea di produzione occorre considerare l'apporto che ciascun prodotto dà al risultato economico aziendale, attraverso il proprio margine di contribuzione, vale a dire il risultato economico che si ottiene contrapponendo ai ricavi i soli costi variabili. L'assunto che sta alla base di questo metodo, denominato *direct costing*, è una rigida distinzione fra costi fissi, ritenuti a carico dell'intera azienda, e costi variabili, attribuibili a ogni prodotto. Ripresentiamo i dati mettendo preliminarmente in evidenza il margine lordo di contribuzione:

Linee di prodotti	Alfa	Beta	Gamma
Ricavi	202.400,00	249.200,00	225.000,00
Costi variabili totali	57.200,00	162.400,00	68.400,00
Margine di contribuzione lordo	145.200,00	86.800,00	156.600,00
Costi fissi specifici totali	89.000,00	67.000,00	94.000,00
Margine di contribuzione netto	56.200,00	19.800,00	62.600,00
Costi fissi generali *			164.000,00
Risultato economico			- 25.400,00

Tutti e tre i margini di contribuzione sono positivi. Ciò vuol dire che ciascuno di essi contribuisce positivamente alla copertura dei costi fissi aziendali. In base a questo procedimento, solamente i prodotti che presentano un margine negativo vanno presi in considerazione ai fini di una loro eventuale eliminazione. La soppressione del prodotto Beta potrebbe giustificarsi solo nel caso in cui aumentassero le vendite dei prodotti Alfa e Gamma. In tal caso, avendo questi ultimi il margine di contribuzione più elevato potrebbero compensare la perdita del prodotto Beta. In definitiva, quando ci si trova di fronte a problemi di scelta e di convenienza economica l'utilizzo della tecnica del *direct costing* si presenta più corretto e più rispondente alla realtà rispetto al *full costing*. Ciò vale soprattutto per le decisioni di breve periodo, nelle quali si ipotizza una sostanziale invarianza della struttura dei costi fissi aziendali.