

Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

M034 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO PROFESSIONALE

CORSO DI ORDINAMENTO

Indirizzo: TECNICO DELLA GESTIONE AZIENDALE AD INDIRIZZO INFORMATICO

Tema di: ECONOMIA D'AZIENDA

La gestione delle risorse umane è uno dei principali fattori di successo di molte aziende. Al contempo, il costo del lavoro rappresenta spesso una quota molto rilevante dei costi totali di un'azienda, risultando decisivo per la competitività delle aziende sul mercato.

Il candidato, dopo aver commentato le precedenti affermazioni, sviluppi uno dei seguenti temi.

A)

Il candidato rediga lo stato patrimoniale e il conto economico per l'anno 2012 della Gamma spa, tenendo conto dei dati di seguito riportati:

patrimonio netto	8.000.000 euro
capitale sociale	5.000.000 euro
attivo immobilizzato	8.400.000 euro
totale impieghi	15.800.000 euro
rimanenze	4.500.000 euro
ROI	16%
ROS	9%
mutui	1.200.000 euro

Il candidato effettui in seguito l'analisi del bilancio elaborato ed interpreti i risultati ottenuti. La trattazione deve essere integrata con dati opportunamente scelti.

B)

L'*analisi di break even* è uno degli strumenti più efficaci di cui un'azienda dispone nel controllo di gestione. Il candidato, dopo aver approfondito questo argomento, calcoli il punto di equilibrio della Delta spa, un'azienda industriale monoprodotto, utilizzando i dati seguenti:

prezzo unitario di vendita	26.500 euro
costi variabili unitari	9.200 euro
costi fissi annuali	12.200.000 euro
quantità annuale prodotta e venduta	750 unità

Al fine di mantenere la leadership di mercato anche in futuro, la direzione dell'azienda deve scegliere una tra le seguenti alternative:

a) sostituzione parziale degli impianti di produzione, con conseguente riduzione di 1.200 euro dei costi variabili unitari. Questo investimento comporta, però, un aumento a 13.000.000 di euro dei costi fissi annuali. La quantità prodotta e venduta rimane invariata.

b) riduzione del prezzo unitario di vendita a 24.000 euro per poter vendere 900 unità all'anno. A causa delle conseguenti ulteriori attività di marketing, necessarie per conquistare nuovi mercati di sbocco, i costi fissi annuali aumenteranno di 200.000 euro.

Il candidato esegua i relativi calcoli, metta a confronto i risultati in forma tabellare ed esprima alla direzione aziendale la raccomandazione scelta, motivandola.

La trattazione deve essere integrata con dati 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.

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 tre ore dalla dettatura del tema.

PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Daniele Gualdi

È da tempo opinione condivisa che un'efficace gestione delle risorse umane sia la premessa indispensabile per il successo aziendale.

D'altronde il tratto che maggiormente rappresenta il nostro tempo è quello del cambiamento. Sotto la spinta di incessanti innovazioni tecnologiche e della globalizzazione dei mercati si sta compiendo una profonda e continua trasformazione della realtà economica contemporanea come mai era avvenuto nel secolo scorso. Tutto ciò ha prodotto maggiori scambi economici, l'emergere di nuovi paesi concorrenti a basso costo, che hanno a loro volta accelerato le innovazioni e prodotto profondi mutamenti nel modo di essere e di organizzare le imprese.

Nel secolo scorso ciò che faceva l'azienda di successo erano la quantità, la qualità e le dimensioni. Nel XXI secolo il punto è come mobilitare tutta l'intelligenza che esiste nell'organizzazione aziendale, come far crescere ed emergere le conoscenze, come far fiorire le idee e produrre innovazione costante. Aziende come *Apple* o *Procter & Gamble* hanno costruito il loro successo negli anni attraverso una forte apertura all'innovazione e su valori e obiettivi condivisi con le proprie risorse umane.

In un contesto così complesso, ogni azienda deve potere sviluppare un proprio vantaggio competitivo e fra i fattori che possono realizzare questo obiettivo, le risorse umane costituiscono quello principale.

A queste ultime è richiesto di fare gioco di squadra e di possedere robuste conoscenze e competenze per supportare i continui cambiamenti in seno alle aziende, migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

Ora che l'innovazione è il motore della competizione aziendale, l'impresa deve essere in grado di coinvolgere tutti i dipendenti e non solamente quelli che occupano posizioni dirigenziali e di responsabilità, stimolando uno stile partecipativo e una forte condivisione della *mission* aziendale in ciascun lavoratore.

Questo si traduce in strutture organizzative in grado di:

- promuovere l'autonomia e la creatività di ogni dipendente;
- fare circolare e condividere le conoscenze, anche con strutture informali quali team di lavoro.

I compiti della funzione del personale nella gestione delle risorse umane non possono più essere limitati alla sola amministrazione del fattore lavoro. La sua attività, oltre a rivelare i talenti esistenti e impegnarli nel processo creativo e innovativo aziendale, dovrà orientare la fase della programmazione, ricerca, selezione e formazione delle risorse umane in coerenza con gli obiettivi sopraindicati. Individuare e formare risorse umane in grado di sviluppare una loro capacità creativa aiuta certamente le potenzialità di crescita delle imprese.

La gestione delle risorse umane non può prescindere dall'ottimizzazione del loro impiego, poiché il costo del fattore lavoro oggi è altrettanto decisivo in termini di competitività aziendale. Quando le produzioni sono a basso valore aggiunto, la concorrenza si gioca sul differenziale di prezzo dei beni o servizi offerti, alla cui definizione concorrono tutti i fattori aziendali. Se poi si considera che i costi legati al lavoro sono da considerarsi costi fissi, l'obiettivo del loro contenimento è posto per la difficoltà delle imprese nel sostenere gli oneri diretti e indiretti legati all'impiego dei dipendenti all'interno degli equilibri economici aziendali. Allo stesso modo i lavoratori sono gravati da imposte e oneri che allargano il cuneo fra retribuzioni lorde e nette percepite.

Come noto, il costo del lavoro è dato dall'insieme degli oneri diretti e indiretti che l'azienda sostiene nell'impiego delle risorse umane. Questi oneri sono:

- le retribuzioni lorde;
- gli oneri previdenziali e assicurativi;
- il TFR;
- altri costi del personale (mensa, centri ricreativi aziendali, trasporti, selezione, formazione, aggiornamento intesi come costi di esercizio).

Non sempre è possibile ridurre il costo del lavoro per perseguire una politica di contenimento dei costi aziendali. Alcune componenti sono determinate per legge (oneri sociali), mentre le retribuzioni dipendono dai contratti collettivi di lavoro stipulati su scala nazionale.

Le aziende hanno cercato di puntare a una maggiore flessibilità in entrata, utilizzando appieno le tipologie contrattuali meno onerose, che le consentono di non vincolarsi a tempo indeterminato al personale e al contempo di sostenere minori oneri sociali. Ciò ovviamente produce due effetti non trascurabili: la difficoltà a formare professionalità durevoli all'interno dell'azienda e la precarizzazione del rapporto di lavoro.

Il calcolo del costo del lavoro, oltre a misurare il peso economico delle risorse aziendali, è utile per le comparazioni che è possibile effettuare con aziende concorrenti.

A tale scopo si possono utilizzare diverse modalità di calcolo:

1. **Costo del lavoro per unità prodotta = Costo annuo del lavoro/produzione annua**

Costituisce l'indicatore di gran lunga più utilizzato per misurare l'incidenza del costo del lavoro sul prodotto finito. Un miglioramento di questo indice può avvenire attraverso un incremento della produttività aziendale, da conseguirsi con una migliore organizzazione del lavoro e un impiego ottimale delle risorse umane, in un quadro di rinnovamento tecnologico.

2. **Costo medio orario di lavoro = Costo annuo del lavoro/ore di lavoro effettivo**

In questo caso occorre calcolare le ore effettivamente lavorate rispetto a quelle massime lavorabili e da queste ultime sottrarre le ore non lavorate per festività, ferie, e altre ore perse per assenza del lavoratore. Un miglioramento di questo indice può essere dato dalla riduzione delle cause legate all'assenteismo, da concordare con le maestranze aziendali.

3. **Costo del lavoro per addetto = Costo annuo del lavoro/numero addetti**

Misura il costo di ogni addetto ed è spesso utilizzato per effettuare comparazioni con aziende concorrenti.

Svolgimento del punto A)

La prova propone di redigere il bilancio d'esercizio per l'anno 2012 della Gamma spa con dati a scelta, partendo da alcuni indici e valori di bilancio prestabiliti.

Per semplicità, non essendo esplicitato di redigere il bilancio nel rispetto degli schemi previsti dal codice civile, procederemo alla redazione di un bilancio sintetico sia per lo Stato patrimoniale che per il Conto economico, mettendo in evidenza le principali poste che delineano le scelte operate.

Lo schema di Stato patrimoniale sintetico viene elaborato presentando nelle attività una classificazione secondo il criterio finanziario, distinguendo l'attivo immobilizzato da quello corrente. Il passivo invece distingue le fonti aziendali in relazione alla loro scadenza, passando da risorse finanziarie a tempo indeterminato (Mezzi propri) a media lunga scadenza (Passivo consolidato), fino a mezzi che scadono nel breve periodo (Passivo corrente).

A questo proposito il testo della prova rende noti:

- il totale degli impieghi (e dei finanziamenti) = 15.800.000 €
- il Patrimonio netto che faremo corrispondere ai mezzi propri : 8.000.000 €
- l'attivo immobilizzato : 8.400.000 €

Lo schema di Stato patrimoniale sintetico iniziale si presenta come segue.

Stato patrimoniale sintetico 2012

Attività	Valori in euro	Passività	Valori in euro
Attivo immobilizzato	8.400.000	Patrimonio netto	8.000.000
Totale attivo	15.800.000	Totale passivo	15.800.000

È così possibile determinare con semplici calcoli le voci restanti:

- l'attivo corrente si ottiene per differenza fra totale attivo e attivo immobilizzato = 7.400.000 €
- i mutui passivi ammontano a 1.200.000 € e li consideriamo parte dei debiti a medio termine, mentre la parte rimborsabile entro i dodici mesi farà parte dei debiti bancari a breve termine. Ipotizziamo inoltre la presenza di altri debiti a medio lungo termine pari a 300.000 € (come potrebbero essere Debiti per TFR prima della riforma e Fondi per rischi e oneri). Il totale del Passivo consolidato ammonta così a 1.500.000 €

- per differenza determiniamo il Passivo corrente pari a 6.300.000 €

Stato patrimoniale sintetico 2012

Attività	Valori in euro	Passività	Valori in euro
Attivo immobilizzato	8.400.000	Patrimonio netto	8.000.000
		Passivo consolidato	1.500.000
Attivo corrente	7.400.000	Passivo corrente	6.300.000
Totale attivo	15.800.000	Totale passivo	15.800.000

A questo punto dettagliamo le voci sintetiche tenendo conto dei valori indicati dal testo e altri determinati a nostra scelta.

Patrimonio netto: 8.000.000 €

- Capitale sociale: 5.000.000
- Riserva legale: 1.000.000
- Riserva Statutaria: 500.000
- Riserva straordinaria: 300.000
- Utile d'esercizio: 1.200.000

Attivo corrente: 7.400.000 €

- Rimanenze : 4.500.000 €
- Disponibilità e liquidità: 2.900.000 €, pari ai Crediti verso clienti posto che l'azienda non ha disponibilità liquide essendo molto indebitata a breve termine

Passivo corrente: 6.300.000 €

- Debiti vs/fornitori : 4.500.000
- Debiti bancari a breve termine: 1.258.000
- Debiti diversi: 542.000

I debiti diversi sono comprensivi di Debiti tributari (verso l'Erario per ritenute fiscali, Iva da versare, accantonamenti imposte dell'esercizio da versare a saldo) pari a 317.000 €, Debiti verso Istituti previdenziali per 225.000 €.

A questo punto lo Stato patrimoniale sintetico si presenta come segue.

Stato Patrimoniale sintetico 2012

Attività	Valori in euro	Passività	Valori in euro
		Patrimonio netto:	
Attivo immobilizzato	8.400.000	Capitale sociale	5.000.000
		Riserva legale	1.000.000
		Riserva statutaria	500.000
		Riserva straordinaria	300.000
		Utile d'esercizio	1.200.000
		Passivo consolidato:	
		Mutui Passivi	1.200.000
		Debiti per Tfr	250.000
		Fondi per rischi e oneri	50.000
Attivo corrente		Passivo corrente	
Rimanenze	4.500.000	Debiti verso fornitori	4.500.000
Crediti verso clienti	2.900.000	Debiti verso banche	1.258.000
		Debiti tributari	317.000
		Debiti verso istituti previdenziali	225.000
Totale attivo	15.800.000	Totale passivo	15.800.000

Il testo fornisce alcuni indici di redditività, dai quali si possono evincere voci importanti del Conto economico.

ROI = 16%

Essendo il ROI il rapporto fra Reddito operativo (RO) e Capitale investito (CI), possiamo determinare il risultato operativo che faremo per semplicità coincidere con A-B del Conto economico.

Il Capitale investito è pari a 15.800.000 €

RO/ CI = 16%

$RO = 15.800.000 \times 16\% = 2.528.000 \text{ €}$

Conseguentemente conoscendo il ROS determiniamo i Ricavi di vendita aziendali poiché il ROS è dato dal rapporto fra RO e Vendite x 100.

ROS = 9%

RO/V = 9%

$V = 2.528.000/9\% = 28.088.889 \text{ €}$

A questo punto possiamo impostare il Conto economico sintetico.

Nella macroclasse A) Valore della produzione, oltre alle vendite consideriamo un ammontare delle rimanenze iniziali pari a 4.600.000, da cui sottrarre quelle finali per avere una variazione negativa pari a 100.000 €. I ricavi diversi li stabiliamo in 111.111 €.

A) Valore della produzione

- 1) Ricavi di vendita : 28.088.889
- 2) Variazione rimanenze di prodotti finiti: -100.000
- 5) Altri ricavi e proventi: 111.111

Totale: 28.100.000

Il valore della macroclasse B) Costi della produzione, è determinato per differenza rispetto al Risultato operativo che già conosciamo:

Valore della produzione – Risultato operativo = Costi della produzione

$28.100.000 - 2.528.000 = 25.572.000$ Totale B) Costi della produzione

Per trovare le altre macroclassi, impostiamo il Conto economico in forma scalare procedendo a ritroso dal momento che conosciamo l'entità dell'Utile d'esercizio pari a 1.200.000 €.

Calcoliamo le imposte dell'esercizio considerando un carico fiscale sull'utile lordo del 45% che corrisponde a un onere di circa l'82% sull'utile netto d'esercizio.

$1.200.000 \times 82\% = 984.000$ (imposte dell'esercizio).

Sommando l'utile netto d'esercizio alle imposte determiniamo il **risultato prima delle imposte**:

$1.200.000 + 984.000 = 2.184.000 \text{ €}$.

Consideriamo la gestione finanziaria (C) negativa essendo l'azienda indebitata a breve e medio lungo termine. Gli oneri finanziari prevedono un tasso del 5% sui mutui passivi e dell'8% sui debiti bancari a breve. Per semplicità assumiamo i valori delle passività come valori presenti in bilancio come importi di riferimento per il calcolo degli interessi che saranno pari a 160.000 €.

Infine per differenza determiniamo la gestione straordinaria (D) pari a -184.000 €.

Il Conto economico sintetico del 2012 si presenta nello schema che segue.

A) Valore della produzione	
1) Ricavi di vendita	28.088.889
2) Variazione rimanenze prodotti finiti	-100.000
5) Altri ricavi e proventi	+111.111
Totale	28.100.000
B) Costi della produzione	25.572.000
A-B	2.528.000
C) Proventi e oneri finanziari	- 160.000
D)	/
E) Proventi e oneri straordinari	- 184.000
Risultato prima delle imposte	2.184.000
Imposte dell'esercizio	-984.000
Utile dell'esercizio	1.200.000

Calcolo dei principali indicatori e indici di bilancio

Margine di struttura: Capitale proprio (Patrimonio netto) – Attivo immobilizzato

$$MS = 8.000.000 - 8.400.000 = -400.000$$

Margine globale di struttura: Capitale permanente – attivo immobilizzato

$$MGS = (8.000.000 + 1.500.000) - 8.400.000 = +1.100.000$$

Capitale circolante netto: Attivo corrente – Debiti a breve

$$CCN = 7.400.000 - 6.300.000 = + 1.100.000$$

Margine di tesoreria = Disponibilità finanziarie + liquidità – Debiti a breve

$$MT = 2.900.000 - 6.300.000 = - 340.0000$$

Indice disponibilità = Attivo corrente / Debiti a breve

$$ID = 7.400.000 / 6.300.000 = 1,17$$

Indice di liquidità : Disponibilità + liquidità / Debiti a breve

$$IL = 2.900.000 / 6.300.000 = 0,46$$

$$ROS = 9\%$$

Tasso rotazione capitale investito = Vendite / Totale impieghi

$$28.088.889 / 15.800.000 = 1,78$$

ROI = 16%

ROI = rotazione capitale investito x ROS

$$ROI = 1,78 \times 9\% = 16\%$$

Tasso incidenza gestione non caratteristica: Utile netto esercizio / Risultato operativo

$$1.200.000 / 2.528.000 = 0,47$$

ROD = onerosità capitale di terzi = Oneri Finanziari / debiti di finanziamento x 100

$$160.000 / 2.458.000 \times 100 = 6,5\%$$

ROE = ROI x Indice di indebitamento x Tasso incidenza extracaratteristica

Dove l'indice di indebitamento è pari a Capitale investito / Capitale proprio

$$\text{Indice indebitamento} = 15.800.000 / 8.000.000 = 1,98$$

$$ROE = 16\% \times 1,98 \times 0,47 = 14,89 \%$$

Relazione

L'impresa Gamma Spa presenta una situazione in cui prevalgono sul lato dei finanziamenti i mezzi di proprietà pari al 51% del totale. Per contro è presente un elevato indebitamento a breve termine, pari al 40% delle fonti.

Gli investimenti presentano in apparenza una buona elasticità degli impieghi, con l'attivo corrente pari al 47% e le attività immobilizzate, pari al 53% del totale. Tuttavia gli investimenti correnti sono pesantemente condizionati dall'ammontare delle rimanenze di magazzino, che sono pari 61% dei beni che rientrano in forma liquida entro l'esercizio.

La correlazione fonti-impieghi evidenzia sul lungo termine una copertura degli investimenti durevoli con il capitale permanente. Ciò significa che è presente un equilibrio finanziario-patrimoniale nel lungo periodo. Le attività immobilizzate trovano copertura nelle fonti di finanziamento durevoli.

Questo equilibrio è presente anche nel breve periodo con un CCN (Capitale Circolante Netto) positivo, che evidenzia la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti che scadono entro l'esercizio, con risorse che rientrano in forma liquida (attivo corrente) entro l'anno.

Tuttavia il forte peso delle rimanenze (che costituiscono l'elemento più illiquido dell'attivo corrente), crea problemi di liquidità aziendale, come evidenziato dal margine di tesoreria negativo.

L'analisi degli indici finanziari conferma questo primo approccio: l'indice di disponibilità pari a 1,17 è ben lontano da 2, considerato il valore ideale e quello di liquidità è pari a 0,46. Ciò significa che per ogni euro di debito che scade a breve termine Gamma Spa dispone solo di 0,40 € con cui farvi fronte. Anche in questo caso emerge una forte distanza da un valore ideale pari a 1, evidenziando l'esistenza di una significativa criticità finanziaria dell'azienda nel breve periodo.

L'analisi degli indici economici segnalano performance più positive.

Il ROI pari a 16% è determinato in buona misura da una elevato tasso di rotazione del capitale investito (1,78) rispetto all'apporto dato dal ROS (9%). Ciò significa che la redditività della gestione caratteristica aziendale è determinata innanzitutto dalla capacità dell'impresa di rinnovare i suoi investimenti attraverso le vendite quasi due volte in un esercizio a fronte di utile sulle vendite (ROS), che non consente grandi margini di redditività a causa di una politica di prezzi non adeguatamente remunerativa.

L'impresa ha un ROI > del ROD e dunque ha convenienza a indebitarsi. Tuttavia l'effetto leva è sfruttato solo in parte essendo sostanzialmente equivalenti i debiti e i mezzi propri. Il tasso della gestione extracaratteristica (0,47) condizionato dalla negativa gestione straordinaria oltrechè da quella fiscale esercita un deciso effetto de moltiplicativo, con il risultato di ottenere un ROE (14,89%) più basso del ROI (16%) e quindi una redditività della gestione globale dell'azienda inferiore alle potenzialità espresse dalla gestione caratteristica.

Svolgimento del punto B)

La Break Even Analysis meglio conosciuta come analisi del punto di equilibrio è una tecnica a supporto delle decisioni aziendali fondata sulla distinzione fra costi fissi e costi variabili di produzione.

Essa consiste nella determinazione grafica o matematica del quantitativo di prodotti da vendere rispetto al quale si ottiene il pareggio dei costi totali con i ricavi totali. Dunque in corrispondenza del punto di pareggio (o di equilibrio) l'impresa non consegue né utili né perdite. La sua determinazione è di fondamentale importanza poiché l'azienda può conoscere in via preventiva e consuntiva se opera in una situazione di utile o di perdita aziendale. Infatti le quantità prodotte e vendute al di sopra del punto di equilibrio daranno luogo a risultati economici positivi, mentre per produzioni inferiori l'azienda opererà in area di perdita.

Questa tecnica è particolarmente utile nella fase di start up aziendale, quando l'impresa deve valutare il tempo necessario per raggiungere il break even point.

Non solo, l'analisi del punto di equilibrio consente di misurare gli effetti sul reddito di esercizio prodotti da possibili variazioni di quantità economiche come:

- le vendite
- i costi fissi
- i costi variabili
- i prezzi di vendita

La formula algebrica del punto di equilibrio è data da:

$$PE = CF / pv - cv$$

dove:

PE = quantità di prodotti venduti per raggiungere il pareggio

CF = Costi fissi totali

cv = costi variabili unitari

pv = prezzi variabili unitari

Il PE varia in relazione al cambiamento dei fattori che lo determinano: aumenta in caso di incremento dei CF, dei cv e diminuzione dei pv; diminuisce qualora si riducano i CF, i cv e quando si verifica un aumento dei prezzi di vendita unitari.

In generale le aziende che hanno un PE basso posso raggiungere più in fretta l'area di Utile aziendale. Viceversa un PE più elevato richiede all'impresa di realizzare un cospicuo livello di produzione e vendita prima di essere redditizia.

Il testo di partenza della prova ci consente di applicare i concetti e le formule sopra presentate.

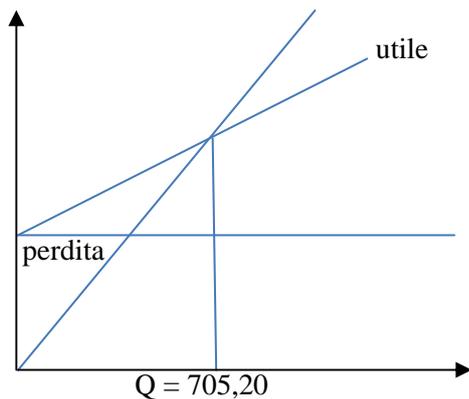
$$Pv = 26.500$$

$$Cv = 9.200$$

$$CF = 12.200.000$$

$$PE = 12.200.000 / 26.500 - 9.200 = 705,20 \text{ (quantità di prodotti venduti che garantisce il pareggio fra costi e ricavi).}$$

La sua rappresentazione grafica è la seguente:



Essendo la produzione e vendita pari a 750 unità l'azienda opera area di utile.

Utile = Ricavi totali – Costi Totali

Utile = (pv x Q) – (CF + Cv totali)

Utile = (26.500 x 750) – (12.200.000 + 9.200 x 750)

Utile = 19.875.000 – 19.100.000 = 775.000 €

Ora affrontiamo la scelta fra le due alternative proposte dal testo.

Ipotesi a)

CF = 13.000.000

Pv = 26.500

Cv = 8.000

PE = 13.000.000 / 26.500 – 8.000 = 702 (quantità prodotte e vendute)

Mantenendo invariata la quantità prodotta e venduta (750) l'azienda opererà in questa ipotesi in area di Utile giacché il PE è pari a 702.

L'utile è pari a:

U = (26.500 x 750) – (13.000.000 + 8.000 x 750) = 875.000 €

Ipotesi b)

CF = 12.400.000

Cv = 9.200

Pv = 24.000

PE = 12.400.000 / 24.000 - 9.200 = 838 quantità di produzione vendita

Essendo la quantità venduta (900) superiore al PE anche in questo caso l'azienda opera in area di utile.

Utile = (24.000 x 900) – (12.400.000 + 9.200 x 900) = 920.000 €

Tabella riassuntiva

	Ipotesi iniziale	Ipotesi a)	Ipotesi b)
Ricavi di vendita	19.875.000	19.875.000	21.600.000
Costi variabili complessivi	-6.900.000	-6.000.000	-8.280.000
Margine di contribuzione	12.975.000	13.875.000	13.320.000
Costi fissi	12.200.000	13.000.000	12.400.000
Risultato economico	775.000	875.000	920.000
Margine contribuzione %	65,28	69,81	57,40
Punto equilibrio	705,20	702	838

Mettendo a confronto i risultati delle due alternative rispetto all'ipotesi iniziale emerge chiaramente come l'ipotesi b) consenta di conseguire un risultato economico migliore, 920.000 € contro 875.000 € dell'ipotesi a) e dunque da questo punto di vista sia preferibile. Se guardiamo i margini complessivi di contribuzione notiamo come a fronte di un incremento dei costi fissi aziendali in entrambe le ipotesi rispetto all'ipotesi di partenza, la soluzione b) consente una copertura più elevata che spiega anche il risultato economico maggiore.

Tuttavia occorre analizzare le due soluzioni anche in prospettiva. Da questo punto di vista nell'ipotesi a) i costi fissi hanno avuto un deciso incremento che potrebbe essere interpretato come miglioramento della sua struttura produttiva. Nonostante questo il break even dell'azienda è il più basso delle tre situazioni. Non essendo indicata la capacità produttiva massima e collocandosi le attuali vendite di poco al di sopra del punto di equilibrio un incremento eventuale delle vendite potrebbe garantire all'ipotesi A) maggiori margini di redditività dal momento che opera con un margine di contribuzione percentuale quasi del 70%. Da questo punto di vista l'ipotesi b) presenta un punto di equilibrio più elevato dovuto in gran parte alla riduzione dei prezzi di vendita che difficilmente potranno ancora diminuire per ottenere ulteriori incrementi nelle vendite. Il suo margine di contribuzione è il più basso e questo non concorre nelle stesse condizioni di ottenere in prospettiva migliori rendimenti.