

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

M637 - ESAME DI STATO DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE

Indirizzo: IP08 – SERVIZI COMMERCIALI

Tema di: TECNICHE PROFESSIONALI DEI SERVIZI COMMERCIALI

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

PRIMA PARTE

Da anni gli operatori economici e gli esperti dei mercati internazionali affermano che solo grazie all'innovazione tecnica, al dinamismo ed alla creatività, le nostre imprese, soprattutto in periodi di crisi economica, possono contrastare la concorrenza dei mercati esteri, in particolar modo di quelli asiatici. Tutti i paesi avanzati, sia pure in misura differenziata, investono in ricerca ed innovazione nella consapevolezza che questa è l'unica strada per produrre sviluppo e nuova ricchezza. In questo contesto, le nuove generazioni sono chiamate ad apportare il loro contributo di idee ed entusiasmo al fine di favorire uno sviluppo solido e permanente della struttura produttiva della propria nazione.

Il candidato, dopo aver presentato le proprie riflessioni personali sull'argomento, esponga la propria ipotesi di business idea, anche con eventuale riferimento a nuove iniziative dei social media, si soffermi sulle fasi del processo di pianificazione strategica e sulle principali caratteristiche del business plan. Presenti, poi, il piano di finanziamenti ed investimenti della propria azienda e ne sviluppi il conto economico relativo al primo anno di attività.

SECONDA PARTE

- 1) La strategia d'impresa serve a definire gli obiettivi di posizionamento e di crescita sulla base delle condizioni operative date dal mercato di riferimento e dalla struttura patrimoniale, finanziaria ed economica di cui si dispone, ma ha anche la funzione di costruire una precisa identità dell'azienda che ne favorisca la massima visibilità. Il candidato, dopo aver esposto le personali riflessioni al riguardo, analizzi gli strumenti e le modalità di realizzazione di una corretta analisi strategica.
- 2) Il controllo budgetario è uno strumento di programmazione e controllo della gestione aziendale. Il candidato, dopo aver sinteticamente illustrato le principali funzioni del budget, consideri il caso di una S.p.A., azienda industriale, della quale sono noti i seguenti dati mensili di vendita relativi a due prodotti:

Budget:

Prodotti	Volumi di vendita	Prezzo di vendita
ALFA 1700	n. 6.000 unità	Euro 82,00
BETA 1500	n. 8.000 unità	Euro 55,00

Consuntivo:

Prodotti	Volumi di vendita	Prezzo di vendita
ALFA 1700	n. 5.800 unità	Euro 83,00
BETA 1500	n. 8.300 unità	Euro 54,00

Il candidato determini gli scostamenti e ne analizzi le possibili cause.

- 3) Le imposte sui redditi dell'esercizio si calcolano sulla base dei principi di competenza ed inerenza fiscale dei costi e dei ricavi. Il candidato, dopo aver sinteticamente illustrato la precedente affermazione, proceda ad un'ipotesi di calcolo dell'IRES d'esercizio a carico dell'impresa Alfa Spa ed alla sua rilevazione contabile, sviluppando almeno tre ipotesi di variazioni fiscali in aumento e/o in diminuzione ai sensi del DPR 917/86 (TUIR).
- 4) Sempre più spesso le aziende fanno ricorso all'esternalizzazione dei processi produttivi al fine di sopperire a richieste improvvise ed imprevedibili del mercato o più semplicemente in conseguenza di un mero calcolo di convenienza economica. Il candidato si soffermi su quanto sopra affermato con particolare attenzione alle conseguenze sui livelli di occupazione e successivamente, valuti l'ipotesi di acquistare presso terzi un semilavorato al costo unitario di € 150 per una quantità annua prevista di 30.000 unità oppure, in alternativa di continuare con la produzione interna che prevede i seguenti costi complessivi:
 - a) materie prime €800.000
 - b) manodopera diretta €2.100.000
 - c) costo macchinari €5.000.000 (ammortamento 15%)
 - d) costi fissi generali di reparto €700.000

Si consideri che il risparmio dei costi fissi di reparto, in ipotesi di acquisto all'esterno, non sarebbe superiore al 40% del loro ammontare.

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 della lingua italiana.

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 Daniele Gualdi

PRIMA PARTE

Il tratto che maggiormente rappresenta il nostro tempo è quello del cambiamento. La rivoluzione tecnologica in atto insieme alla globalizzazione dell'economia sta producendo una profonda e continua trasformazione della realtà economica contemporanea, sconosciuta nel secolo scorso. Tutto questo ha dato luogo a maggiori scambi economici e all'emergere di nuovi paesi concorrenti come quelli asiatici, che a loro volta hanno spinto le innovazioni dei prodotti e dato luogo a cambiamenti nel modo di organizzare le imprese.

Gestire un'azienda significa dovere fare i conti con una complessità che rende assai meno sicura qualsiasi rendita di posizione. La rapidità dei cambiamenti in atto travolge i mercati e i confini geografici e la possibilità di assicurarsi un primato a lungo termine. Questo scenario era inimmaginabile fino a trent'anni fa, quando bastava la progettazione di un business innovativo per mantenere con sicurezza quote di mercato dominanti. Oggi queste rendite di posizione sono pressoché scomparse a causa dell'emergere rapido di nuovi concorrenti e di nuovi prodotti e servizi. Il mercato dell'ICT è emblematico della velocità dei cambiamenti in corso, capaci di rendere in poco tempo obsoleti prodotti appena nati. Rispetto al passato i prodotti dell'alta tecnologia vengono riprogettati ex novo ogni 6-12 mesi.

La complessità ha come conseguenza la difficoltà di effettuare adeguate strategie previsionali, dal momento che i sistemi complessi danno luogo a variabili inattese e non sempre interpretabili. Questo quadro impone alle imprese di operare in un contesto sempre più interdipendente, eterogeneo e articolato, dove la variabile "tempo" risulta decisiva per il successo aziendale.

Oggi le imprese che intendono raggiungere traguardi elevati devono programmare performances di gran lunga maggiori rispetto a quelle del secolo scorso.

Dunque in un contesto difficile e complesso la strategia aziendale deve poggiare su alcuni elementi fondamentali come la flessibilità, l'innovazione, la rapidità nelle decisioni e la qualità delle risorse umane. Se nel Novecento ciò che faceva l'azienda di successo erano la quantità, la qualità e le dimensioni, nel nuovo millennio la chiave del successo è mobilitare tutta l'intelligenza che esiste nell'organizzazione, far crescere ed emergere le conoscenze, far fiorire le idee innovative coinvolgendo anche i clienti. Infatti è la creatività che può generare un *potenziale competitivo* e l'impegno di ogni azienda deve distinguersi nell'incoraggiare la crescita di competenze innovative, sfruttando appieno le opportunità che nuove tecnologie mettono da questo punto di vista a disposizione.

Protagonisti di questo cambiamento possono essere le nuove generazioni che più di tutte hanno fatto proprie l'uso quotidiano della tecnologia digitale. Quest'ultima è certamente la chiave del successo aziendale, come dimostra l'attenzione e l'utilizzo sempre più avanzato dell'*Internet delle cose (Internet of things)*, una delle tecnologie emergenti che si svilupperà velocemente nei prossimi anni. Si calcola infatti che nel 2020 saranno presenti circa 25 miliardi di oggetti collegati in rete (con esclusione di PC, tablet e smartphone), vale a dire 30 volte superiori a quelli presenti nel 2009.

L'idea di business

La proposta di idea di business si fonda sulla tecnologia iBeacon: un sistema di posizionamento indoor sviluppato da Apple nel 2013, che potrebbe avere una forte diffusione nel breve periodo. IBeacon consente la diffusione di informazioni da parte di aziende e istituzioni pubbliche e private agli utenti in visita dotati di smartphone o tablet. Se ad esempio l'utente con il suo smartphone è in un centro commerciale dotato di antenne iBeacon, potrà ricevere sull'applicazione dedicata un messaggio di benvenuto, informazioni sulle novità e le promozioni in corso, e consentire la transizione sicura della merce acquistata, senza utilizzare monete o banconote. Se l'utente si trova in un museo, potrà ricevere attraverso iBeacon una guida delle sale e informazioni sulle opere esposte. Dunque, tramite una connessione e un'applicazione, è possibile ricevere contenuti in base al contesto in cui ci si trova. Si tratta di una tecnologia di geo-localizzazione particolarmente precisa, che offre all'utente la possibilità di interagire.

Si propone di dare vita a una start up che ha come obiettivo l'ottenimento e l'invio di informazioni tempestive, in un contesto di costi ampiamente contenuti.

Pianificazione strategica della start up Alfa S.r.l.

a) Definizione degli obiettivi strategici

Il valore che l'impresa si propone di fornire ai clienti è quello di un sistema di informazione avanzato e personalizzato, che raggiunge direttamente le persone interessate. In pratica si intende dare la possibilità ai clienti di velocizzare e portare a un alto livello di precisione qualunque tipo di informazione essi vogliono trasmettere ai loro clienti, tramite un sistema che comporta un basso costo.

b) Analisi della situazione di partenza

Nel fare ciò si vuole migliorare lo scarso livello di informazione personalizzata che le imprese riescono a diffondere tramite i mezzi tradizionali, contribuendo inoltre a far sì che queste entrino a fare parte di una rete che riunisce altre imprese che utilizzano lo stesso sistema.

c) Formulazione delle strategie

L'introduzione dei dispositivi iBeacon presso azienda e istituzioni pubbliche si propone di migliorare l'attitudine all'acquisto dei consumatori/utenti del 73% e le redemption delle campagne del 30%.

In questo scenario si svilupperà l'attività della start up Alfa S.r.l., con l'offerta di una combinazione di prodotti e servizi che varia a seconda di ogni cliente, principalmente composta da:

- dispositivo/i iBeacon (il numero cambia in base alle esigenze di copertura);
- sviluppo di una applicazione che consente di accedere alle informazioni contenute nel dispositivo.

A seconda del segmento di mercato a cui ci si rivolge, è inoltre possibile creare una rete che coinvolge attività simili o con simile localizzazione, che vogliono puntare su un sistema di aggregazione che permette ai clienti di accedere alle informazioni di ognuna di esse, identificandone l'appartenenza ad un network.

I bisogni dei clienti che si intendono soddisfare mediante questa start up innovativa spaziano dalla necessità di velocizzare e personalizzare l'informazione a quella di creare un network che comprenda altre attività che utilizzano la stessa tecnologia, per attirare un maggior numero e una maggiore varietà di clienti. Inoltre si intende anche soddisfare il bisogno, sempre più comune a molte imprese, di ridurre i costi della pubblicità e delle attività di marketing.

d) Costruzione del piano industriale

Il prodotto minimo che la Alfa S.r.l. mette a disposizione dei propri clienti è un pacchetto che comprende 3 dispositivi iBeacon e una configurazione base per lo sviluppo di un'applicazione. In questo modo si vuole fornire la possibilità al cliente di approfittare della tecnologia fornita dall'impresa a un costo sensibilmente inferiore a quasi ogni altro tipo di pubblicità tradizionale. La produzione dell'applicazione avviene su commessa. Ovviamente la base di partenza deve essere già pronta e questo porta ad una valutazione della stessa in termini di costi e di sviluppi.

Piano di investimenti e finanziamenti della start up

Spese di Start-up	
Legali e notarili	€3.000
Consulenziali	€2.000
Assicurazione	€5.000
Reclutamento management e addetti	€-
Spese di marketing e promozione	€8.000
Affitti	€15.000
Spese Personale	€42.000
Spese per servizi	€3.000
Totale Spese di Start-up	€78.000

Fabbisogni Finanziari Circolanti Start-up	
Necessità di cassa	€1.342
Magazzino	€2.500
Debiti verso fornitori	€5.000
Totale Capitali Correnti	€8.842
Investimenti di Lungo Termine	
Attrezzature magazzino	€500
Automezzi e mezzi di movimento interni	€-
Acquisto Pc, internet, altre apparecchiature	€18.658
Arredi	€5.000
Totale Investimenti di Lungo Termine	€24.158
Totale Investimenti	€33.000

Totali Fabbisogni di Start-up	€111.000
Piano di Copertura Start-up	
Capitali di Proprietà	€20.000
Totali Capitali di Proprietà	€20.000

Passività Correnti	
Fornitori	€6.000
Prestiti a breve	€20.000
Altro	€-
Subtotale Passività Correnti	€26.000
Passività Consolidate	€65.000
Totale Passività	€91.000

Totale Capitali di Rischio e Passività	€111.000
---	-----------------

Business plan

Forma giuridica dell'impresa

Si opta per la S.r.l., appropriata per le dimensioni iniziali e allo stesso tempo esente da rischi di responsabilità personali per i soci che la costituiranno.

Analisi del mercato di riferimento

Il mercato può facilmente recepire iBeacon dal punto di vista tecnologico. Tuttavia vanno incoraggiati i clienti a dotarsi di queste soluzioni per modificare il proprio livello di attenzione e business rispetto ai clienti.

Si prevede pertanto lo svolgimento di una serie di indagini di mercato, svolte attraverso la presentazione di prototipi di applicazioni customizzati sulle aziende di contatto, accompagnate dalla compilazione di questionari specifici per vari tipi di imprese, in modo da individuare i feedback e le opinioni ricevute in merito alle applicazioni proposte.

A seconda dei risultati si potranno comprendere in maniera adeguata i bisogni mostrati dalle imprese e, in parte, dagli utenti finali, identificando così le attrattive più idonee ai segmenti di mercato ai quali la start up Alfa S.r.l. si rivolgerà nello sviluppo dell'applicazione iniziale.

Prodotti e servizi offerti

- Applicazioni
- IBeacon

Descrizione dell'idea imprenditoriale

Una start up orientata alla commercializzazione dei dispositivi iBeacon e ai servizi per sviluppare applicazioni e consulenza aziendale in questo ambito. In particolare si procederà allo sviluppo personalizzato e rapido di applicazioni Apple e Android utili alla comunicazione innovativa di informazioni fornitori-clienti.

La mission della start up è strutturata sull'idea di creare un sistema che consenta di dare luogo a informazioni personalizzate notificate direttamente e unicamente ai clienti interessati, in un'ampia zona geo-localizzata di riferimento, creando un'azione-reazione qualitativa di ricezione e utilizzo di dati senza paragoni.

Analisi Swot

1. Opportunità
 - Domanda per ora quasi insoddisfatta
 - Trasversalità del business
 - Scarse barriere all'entrata
2. Minacce
 - Potenziali entranti e rischio imitazione del core-business
 - Andamento legato al commercio dei beni
3. Punti di forza
 - Eccellente rapporto tra costi e numero di contatti targettizzati
 - Livello di personalizzazione informativa pressoché illimitata
 - Incremento della vetrina di visibilità stimolando un aumento della domanda
 - Riduzione dei costi nel rapporto investimento pubblicitario/contatti conseguiti e soprattutto i costi relativi alla ricerca di strategie comunicative utili per il raggiungimento di contatti caratterizzati da differenti profili
4. Punti di debolezza
 - Difficile comunicazione della percezione del bisogno
 - Rischio concorrenza a basso prezzo
 - Conoscenze di networking del cliente

Conto economico primo esercizio (valori in euro)

Valore della produzione	200.000
Costo variabile del venduto	-125.000
Margine lordo di contribuzione	75.000
Costi del lavoro	-42.000
Altri costi fissi	-23.000
Ammortamenti e Tfr	-7.100
Margine operativo netto	2.900
Reddito ante oneri finanziari	2.900
Oneri finanziari	-2.000
Reddito ordinario	900
Reddito ante imposte	900
Imposte	500
Reddito netto	400

SECONDA PARTE

Quesito 1

Per il processo decisionale aziendale è fondamentale che il management abbia una propria strategia in grado di definire con chiarezza gli obiettivi dell'impresa e la traiettoria che questa prenderà per raggiungerli.

Ogni strategia deve fondarsi su quattro elementi indispensabili:

- 1) definizione degli obiettivi di lungo periodo;
- 2) definizione dell'ambito di azione dell'impresa, vale a dire i prodotti che saranno offerti, i mercati in cui operare, i segmenti di questi da occupare;
- 3) vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza che si intende raggiungere e mantenere;
- 4) contesto interno all'impresa che deve realizzarsi per garantire il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Il vantaggio competitivo è dato dalla modalità attraverso la quale l'impresa intende raggiungere gli obiettivi di lungo termine entro l'area di azione che ha individuato. I vantaggi competitivi possono essere diversi: bassi costi di produzione, qualità dei prodotti, fedeltà della clientela rispetto al brand, continua capacità innovativa, migliori servizi alla clientela, migliore posizionamento, più adeguato sistema informativo e feedback con la clientela.

Esistono diversi tipi di vantaggi competitivi che possiamo riassumere in:

- vantaggi basati sul posizionamento;
- vantaggi basati sulle competenze dell'impresa.

Per posizionamento dell'azienda si intende una strategia di differenziazione che serve a stabilire la sua distanza rispetto alla concorrenza. Tutto questo per guadagnare un posto distintivo sul mercato. La strategia di posizionamento è infatti una modalità operativa che si basa su:

- analisi dei punti di forza e di debolezza interni all'impresa;
- contesto competitivo;
- vantaggi peculiari che l'azienda può dare al cliente.

Il posizionamento viene utilizzato sia nella fase di start up quando l'azienda deve introdursi sul mercato e occupare determinati segmenti, sia nelle fasi successive, quando occorre apportare modifiche di prodotti, prezzi e distribuzione, fino al lancio di nuovi prodotti aziendali.

Con il posizionamento l'impresa cerca di interpretare il mercato e la concorrenza esistente, proponendo al consumatore le proprie capacità distintive.

Esistono diversi modi per posizionare la marca di un'impresa rispetto a quella dei concorrenti e almeno tre tipologie di differenziazione:

- sul prodotto, ovvero sulla capacità di fare leva sui suoi benefici, utilizzando le sue caratteristiche per poi elaborare una strategia di differenziazione;
- sul prezzo, elevandolo in segmenti di prodotti esclusivi o abbassandolo rispetto alla concorrenza per perseguire una strategia low cost;
- sull'immagine del prodotto, per dare una percezione di questo in grado di restituire un'immediata riconoscibilità e garanzie in ordine ai bisogni del cliente.

Spesso l'impresa deve rivedere il suo posizionamento quando i risultati sono inferiori rispetto a quelli attesi. Per modificare un posizionamento sfavorevole è fondamentale conoscere il modo in cui i clienti percepiscono i prodotti della concorrenza all'interno dello stesso segmento di mercato.

In questi casi si pone la necessità di:

- modificare il prodotto cambiando le sue caratteristiche nelle parti che risultano carenti a giudizio del consumatore;
- convincere il consumatore dell'importanza di alcune caratteristiche possedute dal prodotto rispetto a quanto percepito;
- modificare la percezione che il cliente ha delle marche concorrenti attraverso una migliore comunicazione comparativa;
- creare un nuovo vantaggio competitivo fino ad allora ignorato nel segmento di mercato aziendale.

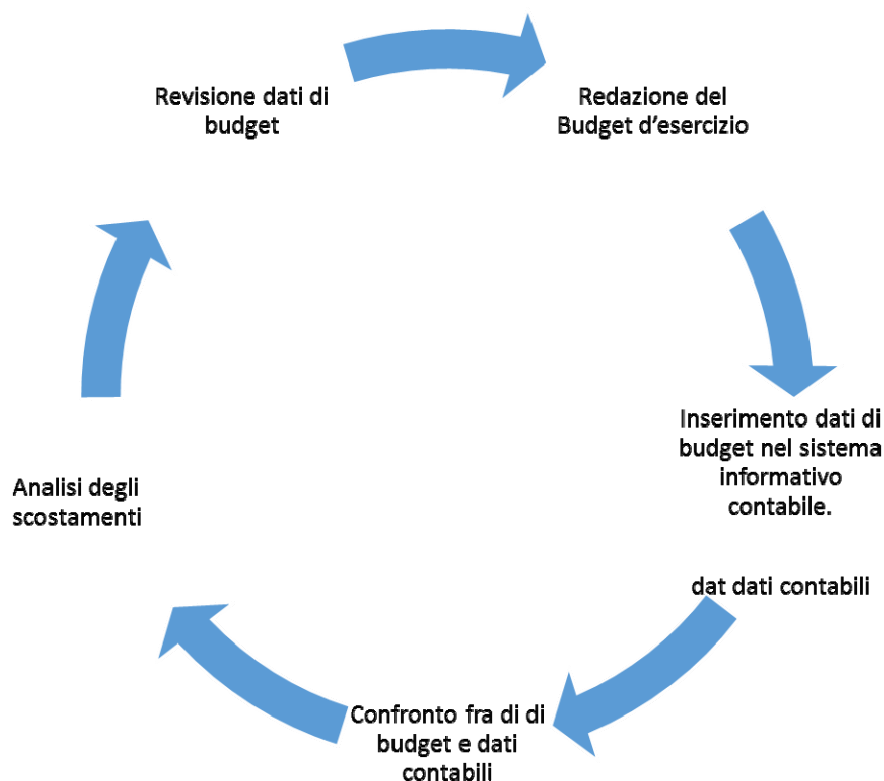
Quesito 2

Il controllo budgetario è parte di quel più generale controllo aziendale inteso come combinazione di metodologie per la raccolta e l'utilizzo di informazioni per effettuare processi di pianificazione aziendale, controllo, motivazione delle risorse umane e valutazione dei risultati.

Il controllo budgetario prevede lo svolgimento delle seguenti fasi:

- a) programmazione;
- b) formulazione del budget d'esercizio;
- c) attività di reporting;
- d) valutazione dei risultati conseguiti.

Possiamo così sintetizzare lo schema logico del controllo budgetario



La programmazione è il processo mediante il quale sono individuati i programmi di azione da realizzare con una cadenza di breve periodo. Definire il programma significa trasformare le strategie aziendale in una serie di attività che troveranno nel budget lo strumento di applicazione. L'elaborazione del budget generale consente dunque di definire le risorse economico-finanziarie e patrimoniali a disposizione dell'azienda nell'esercizio futuro.

Il budget è uno strumento amministrativo di previsione che attua la programmazione aziendale e ne consente il raffronto con la gestione reale. L'impresa deve mettere in opera un'attività di *reporting* per rappresentare l'andamento della gestione rispetto agli obiettivi prefissati. Il reporting è strettamente legato alla contabilità generale e analitica, dalla quale può ricavare i valori economici e finanziari utili per il confronto fra dati reali e dati di budget.

La cadenza mensile è quella più appropriata poiché consente di evidenziare tempestivamente le deviazioni avvenute rispetto agli obiettivi di periodo e di porre in atto le correzioni necessarie per riportare l'impresa lungo la traiettoria indicata dal budget di esercizio. Pertanto le previsioni annue di quest'ultimo devono essere suddivise in periodi temporali, tenendo conto delle variazioni dovute alle vendite e dei costi di gestione.

Il confronto fra dati preventivi e reali avviene sulla base di centri di costo preventivamente impostati e che riflettono il contributo che ogni ambito aziendale dà alla gestione dell'impresa.

I centri di costo individuabili in un'impresa commerciale possono pertanto coincidere con le funzioni organizzative previste: amministrazione, commerciale, personale. Il budget è da questo punto di vista uno strumento di coordinamento fra i responsabili delle diverse aree della gestione aziendale. Infatti gli obiettivi generali sono articolati in obiettivi delle singoli funzioni aziendali attraverso i budget di settore. Ciascun responsabile di centro di costo sarà motivato a raggiungere gli obiettivi così determinati, a cui seguirà una valutazione del suo operato. In questo modo è possibile individuare inefficienze delle diverse aree di gestione, favorendo un processo generale di responsabilizzazione rispetto alla mission aziendale e al perseguimento dei suoi obiettivi.

Prodotto ALFA 1700

Rispetto al budget delle vendite del prodotto ALFA 1700 si realizza a consuntivo un volume di affari inferiore:

481.400 €- 492.000 €= **10.600 €(scostamento negativo)**

Per capirne le ragioni procediamo a verificare lo scostamento che si è realizzato nel prezzo di vendita e nelle quantità vendute.

Lo scostamento di prezzo è dato dalla seguente relazione:

(prezzo effettivo - prezzo previsto) x volume di vendita effettivo
(83 - 82) x 5.800 = **5.800 €**

Lo scostamento di volume si ottiene ponendo a confronto i seguenti elementi:

(volume effettivo delle quantità vendute - quantità di vendita previste) x prezzo unitario di vendita previsto
(5.800 - 6.000) x 82 €= **-16.400 €**

Verifichiamo a questo punto lo scostamento complessivo di vendita per il prodotto Alfa, dato dalla somma degli scostamenti di prezzo e quantità:

-16.400 + 5.800 = **- 10.600**

Determina questo risultato le diminuzioni di volumi di vendita realizzati, mentre i maggiori prezzi praticati rispetto a quelli previsti, consentono di attenuare lo scostamento negativo complessivo.

Prodotto BETA 1500

Rispetto al budget delle vendite del prodotto BETA 1500 si realizza a consuntivo un **volume di affari maggiore**:

448.200 €- 440.000 €= **8.200 €(scostamento positivo)**

Per spiegarne il risultato verifichiamo lo scostamento che si è realizzato nel prezzo di vendita e nelle quantità vendute.

Lo scostamento di prezzo è dato dalla seguente relazione:

(prezzo effettivo - prezzo previsto) x volume di vendita effettivo
(54-55) x 8.300 = **- 8.300 €**

Lo scostamento di volume si ottiene ponendo a confronto i seguenti elementi:

(volume effettivo delle quantità vendute - quantità di vendita previste) x prezzo unitario di vendita previsto
(8.300 - 8.000) x 55 €= **+ 16.500 €**

Verifichiamo a questo punto lo scostamento complessivo di vendita per il prodotto BETA, dato dalla somma degli scostamenti di prezzo e quantità: **+ 8.200 €**

Si ha uno scostamento positivo di volume rispetto a quello previsto (+ 16.500 €) e negativo di prezzo (-8.300 €) con quest'ultimo, che tuttavia non pregiudica il raggiungimento dello scostamento positivo complessivo.

Quesito 3

La determinazione del reddito fiscale d'impresa poggia su due principi fondamentali:

- la competenza economica;
- l'inerenza dei costi e ricavi all'attività d'impresa.

Un componente di reddito (costo o ricavo) si considera di competenza di un esercizio quando è economicamente maturato, indipendentemente dal momento della sua manifestazione finanziaria, vale a dire prescindendo da quando verrà riscosso o pagato o sorgerà il credito o debito relativo (art.109 co. 1 DPR n. 917/86).

In particolare, la competenza può essere calcolata in relazione:

- al tempo di maturazione di ricavi e costi;
- alla correlazione fra costi e ricavi di esercizio;
- alla utilità espressa economicamente da un fattore produttivo nell'esercizio.

Nel primo caso se un costo o un ricavo abbraccia due esercizi, la sua competenza si calcola con riferimento alla parte maturata fino alla data di chiusura del primo esercizio, in genere il 31/12.

Quando si fa riferimento alla correlazione fra costi e ricavi l'esempio più chiaro è quello della valutazione delle rimanenze di fine esercizio. Infatti se durante l'anno si sono acquistate merci per un certo ammontare e si hanno in giacenza merci per un altro ammontare, il principio di correlazione costi-ricavi richiede che siano computati come oneri dell'esercizio solamente gli acquisti di merci che sono state vendute nell'esercizio. Pertanto occorre rettificare tutti gli acquisti di merce per l'importo delle rimanenze dell'esercizio che si presume saranno vendute in quello successivo.

Infine, la competenza economica misura il contributo dei beni di utilità pluriennale in ogni esercizio della loro vita. Questo avviene con la procedura di ammortamento e il calcolo delle relative quote.

I criteri per determinare la competenza economica di costi e ricavi variano a seconda che si tratti di cessioni di beni o prestazioni di servizi. Se oggetto della cessione sono beni mobili, i corrispettivi si considerano conseguiti e le spese sostenute al momento della consegna o spedizione del bene. Pertanto la vendita di merce o il suo acquisto è di competenza quando arriva nei magazzini aziendali o quando all'opposto ne esce, indipendentemente dal momento dell'emissione/ricevimento della relativa fattura. Si deve in altri termini prestare attenzione al momento in cui l'acquirente entra nella disponibilità del bene.

Nel caso di prestazioni di servizi e relative spese, in generale si considerano conseguiti e sostenuti quando le prestazioni sono ultimate. Il fatto che l'ultimazione di una prestazione sia contestata o si verifichi il mancato pagamento del prezzo pattuito non ha rilevanza sull'imputazione dei ricavi di competenza del periodo.

Per il principio di inerenza i costi e le spese sono deducibili fiscalmente quando riguardano beni o attività da cui derivano ricavi e altri proventi che concorrono a formare il reddito di impresa o non vi concorrono in quanto esclusi. Sono ad esempio indeducibili costi correlati con attività che danno luogo a ricavi esenti. Un tipico esempio di spese non inerenti sono quelle di rappresentanza, laddove figurano spese personali dell'imprenditore non direttamente legate all'esercizio di impresa. Per questo la normativa fiscale consente una loro deduzione in misura forfettaria rispetto a determinati volumi di ricavi di vendita.

Calcolo IRES Spa, dati ipotizzati:

Reddito lordo di impresa = 300.000 €

A fine esercizio le risultanze contabili presentano fra gli altri i seguenti valori:

Crediti vs/clienti	300.000 €
Fondo Rischi su crediti	12.000 €
Svalutazione crediti	12.000 €
Immobilizzazioni materiali esistenti al 1/1	2.000.000 €

Si è proceduto a calcolare:

Ammortamenti civilistici	300.000 €
Ammortamenti fiscali consentiti	270.000 €
Plusvalenze	50.000 €
si decide rateizzazione in 5 anni	
Manutenzioni e riparazioni deducibili da precedenti esercizi	5.000 €
Costi di manutenzione e riparazione	120.000 €
Interessi attivi bancari	1.000 €
Acconto IRES versata	80.301 €

Calcolo delle variazioni fiscali.

A) Svalutazione crediti

Verifica ammissibilità deduzione fiscale dello 0,50% = fondo rischi su crediti/crediti vs clienti x 100 = $12.000/300.000 \times 100 = 4\% < 5\%$ è possibile dedurre lo 0,50% dei crediti vs clienti

$300.000 \times 0,5\% = 1.500$ € svalutazioni deducibili

Svalutazioni crediti da conto economico 12.000 € - 1.500 € = **10.500 € (variazione fiscale in aumento)**

B) Ammortamenti deducibili

Ammortamenti imputati al Conto economico 300.000 €

Ammortamenti fiscalmente deducibili - 270.000 €

Variazione fiscale in aumento 30.000 €

C) Plusvalenze

Calcolo rateizzazione plusvalenza in 5 anni: $50.000 / 5 = 10.000$ € annui

Variazione fiscale in diminuzione = 50.000 €

Variazione fiscale in aumento = 10.000 €

D) Manutenzioni e riparazioni deducibili

Importo lordo beni materiali ammortizzabili: 2.000.000 €

Calcolo importo deducibile: $2.000.000 \times 5\% = 100.000$ €

Manutenzioni da Conto economico = 120.000 €

Manutenzioni e riparazioni deducibili nei successivi 5 esercizi = 20.000 € / $5 = 4.000$ €

Variazione fiscale in aumento nel presente esercizio = 20.000 €

E) Manutenzioni e riparazioni deducibili da precedenti esercizi

Variazione fiscale in diminuzione per 5.000 €

Voci di conto	Variazioni in aumento	Variazioni in diminuzione
Svalutazione Crediti	10.500 €	
Ammortamenti	30.000 €	
Plusvalenze	10.000 €	50.000 €
Manutenzioni e riparazioni	20.000 €	5.000 €
Totali	70.500 €	55.000 €
Differenza fra variazioni in aumento e in diminuzione	+ 15.500 €	

Gli interessi attivi bancari di 1.000 € lordi hanno subito una ritenuta di imposta del 26% pari a 260,00 € che costituisce un anticipo sulle imposte da versare.

Calcolo del reddito fiscale

Utile lordo	300.000 €
Variazioni in aumento	15.500 €
Reddito fiscale	315.500 €

Calcolo dell'IRES dell'esercizio

315.500 € x 27,50% = 86.762,50 €

Al 31/12 rileveremo le seguenti scritture contabili:

Conti	Descrizione	Dare	Avere
Imposte dell'esercizio	IRES di competenza	€86.762,50	
Debiti per imposte	IRES di competenza		€86.762,50
Debiti per imposte	Storno acconti e ritenute subite	€80.561,00	
Acconti di imposte	Storno acconto		€80.301,00
Erario c/ritenute subite	Storno ritenuta fiscale su interessi bancari		€260,00

Quesito 4

Le aziende spesso devono decidere se è conveniente continuare a realizzare al proprio interno un prodotto o se acquistarlo presso un fornitore esterno. Spesso questa decisione è legata a improvvisi e non programmati ordini dei prodotti di cui si valuta la possibilità della produzione in tempi che ne assicurino la disponibilità al cliente. In altri casi ciò avviene per valutazioni puramente economiche legate alla sostenibilità dei processi produttivi rispetto all'ipotesi di acquisto degli stessi prodotti sul mercato a condizioni più favorevoli.

L'alternativa tuttavia non è semplice. A parte le considerazioni economiche, ci sono quelle legate alle relazioni sindacali, causate dalla proposta di rinunciare al fattore personale (in tutto o in parte) quando si opta per l'ipotesi dell'acquisto anziché della produzione interna. In questo caso occorre considerare l'impatto sociale di tali operazioni quando coinvolgono un numero notevole di persone.

L'alternativa produzione/acquisto è spesso legata anche al grado di impiego delle strutture produttive. Quando queste sono inattive o non sono in grado di contribuire alla produzione stante la loro inefficienza produttiva o l'azienda non è in grado di effettuare nuovi investimenti per sostituirle, l'alternativa è quella dell'acquisto da fornitori dei prodotti.

Nel caso proposto dalla traccia al punto 4) abbiamo la seguente situazione di partenza:

Voci di costo	Ipotesi interna
Materie prime	€800.000
Manodopera diretta	€2.100.000
Ammortamento macchinari	€750.000
Costi fissi di reparto	€700.000
Totale	€4.350.000

Risulta evidente come il semplice acquisto dei semilavorati (4.500.000 €) determini costi superiori a quelli totali sostenuti per la produzione interna (4.350.000 €). Questo esclude in partenza la convenienza dell'ipotesi dell'acquisto.

Il quadro è ancora più chiaro nelle due ipotesi seguenti.

Ipotesi in cui l'opzione buy avvenga con la dismissione dei macchinari e dei relativi ammortamenti

In tal caso il quadro economico si presenta come segue:

Voci di costo	Ipotesi interna	Voci di costo	Ipotesi acquisto
Materie prime	€800.000	Acquisto semilavorati	€4.500.000
Manodopera diretta	€2.100.000		
Ammortamento macchinari	€750.000		
Costi fissi di reparto	€700.000	Costi fissi di reparto	€420.000
Totale	€4.350.000	Totale	€4.920.000

Ipotesi in cui i macchinari rimangano a carico dell'azienda

Il quadro economico evidenzerebbe ancora di più la convenienza a mantenere la produzione interna, dal momento che l'opzione acquisto comporterebbe un aggravio di costi ulteriore: 5.670.000 € contro 4.350.000 € della produzione interna.

Voci di costo	Ipotesi interna	Voci di costo	Ipotesi acquisto
Materie prime	€800.000	Acquisto semilavorati	€4.500.000
Manodopera diretta	€2.100.000		
Ammortamento macchinari	€750.000	Ammortamento macchinari	€750.000
Costi fissi di reparto	€700.000	Costi fissi di reparto	€420.000
Totale	€4.350.000	Totale	€5.670.000