

ECONOMIA D'AZIENDA

Cristina Fasoli

La parte generale della prova d'esame 2010 richiede la trattazione teorica del controllo di gestione nelle imprese turistiche. La traccia, pertanto, è monotematica, come già avvenuto negli anni scolastici 2000 e 2006. Riguarda infatti, un macroargomento disciplinare, che rappresenta una parte centrale del programma di economia aziendale della classe quinta. Il riferimento alla sola impresa turistica restringe però la scelta delle problematiche da affrontare rispetto alla considerazione di altri settori (industriale, commerciale, dei trasporti), meglio approfonditi nel corso del triennio. Come nella prova del 2005 si fa esplicito riferimento alla situazione economica contingente; nel 2005 con la globalizzazione, quest'anno richiamando l'attenzione sul momento di crisi economico-finanziaria che interessa tutti i settori imprenditoriali e che ha costretto gli operatori turistici a rivedere il business.

Nei tre quesiti a scelta si richiede lo sviluppo sia della trattazione teorica sia di quella operativa, con un buon livello di proporzionalità tra le due.

I punti da sviluppare, in alternativa tra loro, riguardano rispettivamente i seguenti argomenti:

- 1) La redazione di schemi sintetici di Stato Patrimoniale e di Conto Economico di un'azienda che versa in una difficile situazione economica e finanziaria e l'indicazione di possibili percorsi di risanamento;
- 2) L'individuazione di strategie di *marketing* e di ammodernamento aziendale e la simulazione di un'analisi costi-volumi-risultati (*break even point*) riferita a diversi livelli di costo;

3) La redazione del *budget* economico, degli investimenti e finanziario e l'illustrazione di particolari tipologie di *budget*. Si tratta di argomenti che spaziano in ampie parti del programma e lasciano al candidato un'ampia variabilità di scelta.

Non sempre, tuttavia, le consegne nei vari punti risultano di immediata chiarezza e la terminologia non è sempre precisa (si parla, ad esempio, di «bilancio» intendendo lo schema di Stato Patrimoniale).

QUESITO OBBLIGATORIO

Il controllo di gestione

Le aziende si sviluppano e prosperano se riescono a governare in modo equilibrato e soddisfacente le relazioni con una varietà di interlocutori (*stakeholders*), che rappresentano i portatori di interessi e di attese nei confronti dell'impresa stessa (fornitori, clienti, finanziatori, ecc).

Diventa pressante dover rispondere a domande quali: come ci giudicano i clienti?, in quali processi aziendali bisogna eccellere?, come è possibile imparare, crescere e migliorare continuamente?

Se tutto ciò è necessario in fase di espansione dei mercati, diventa indispensabile in fase di crisi economica, di contrazione dei consumi, di difficoltà di accesso alle fonti di approvvigionamento in termini di qualità e di costo.

Alla luce di quanto sopra l'informazione assume un ruolo chiave nello svolgimento delle funzioni di *management* e nel determinare la validità delle decisioni prese dallo stesso. Senza un regolare flusso di informazioni utili e rilevanti per i diversi interlocutori che interagiscono con l'azienda e

LA TRACCIA MINISTERIALE

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.

nell'azienda, la sua sopravvivenza sarebbe seriamente compromessa.

Parte di queste informazioni sono ottenute in via informale.

La parte più consistente di tali informazioni deve essere prodotta da sistemi di rilevazione ed elaborazione consapevolmente progettati per alimentare i flussi di comunicazione economica indirizzati all'esterno dei confini aziendali (investitori, analisti finanziari, enti finanziatori, amministrazione pubblica, ecc.) e per sostenere il management nella sua azione quotidiana di coordinamento e guida della gestione aziendale.

Tali informazioni riguardano sia l'aspetto amministrativo contabile (per la formazione del bilancio d'esercizio e dei report interni) sia l'aspetto gestionale per un uso efficace ed efficiente delle risorse (analisi della redditività dei servizi e prodotti turistici, adeguato utilizzo della capacità ricettiva). La progettazione del sistema di controllo della gestione si sviluppa nell'identificazione dei centri di responsabilità, nello sviluppo degli indicatori di performance e nella definizione del modello di *reporting* necessario per attivare il confronto sistematico tra obiettivi e risultati (*feedback*), attraverso l'analisi degli scostamenti.

Ma, poiché non si può controllare ciò che non si può misurare, è indispensabile che tutte le strategie qualitative vengano ricondotte su un piano quantitativo.

Le strategie poggiano su un processo di previsione che mira ad anticipare le condizioni future in cui si troverà ad operare l'impresa. Tali previsioni devono essere formalizzate nella redazione dei programmi attraverso la definizione degli obiettivi economico-finanziari (in termini di costi, ricavi o profitti) e l'identificazione delle operazioni necessarie al loro raggiungimento.

Pertanto il sistema di Programmazione e Controllo (in seguito P&C) rappresenta l'integrazione di metodologie per la raccolta e l'utilizzo di informazioni ai fini di supportare i processi decisionali, di motivare il personale e di valutare i risultati aziendali.

Si tratta, cioè, di identificare l'attività svolta all'interno dell'organizzazione aziendale, individuare le misure di risultato per ciascuna attività e mettere in relazione delle misure di risultato con le risorse necessarie per produrre il risultato medesimo.

Si passa poi al controllo dei risultati cioè alla verifica della realizzazione dei programmi attraverso l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati al fine di accertare le cause e agire prontamente. Esse potrebbero essere dovute al cattivo operato dei responsabili, ad eventi imprevisti o ad errori compiuti in sede di pianificazione. In questo modo si possono valutare i soggetti a capo dei centri di responsabilità o rivedere la strategia inizialmente elaborata.

Gli strumenti per l'attuazione del processo di P&C sono il *piano strategico* dove vengono definiti gli obiettivi strategici, il *sistema di budget* dove vengono elaborati i piani strategici e predisposti i piani di supporto e i *report* per la verifica dei risultati.

Nel piano strategico vengono definite le scelte necessarie per

ottenere la combinazione ottimale tra prodotto da realizzare, mercato di riferimento e tecnologia da adottare nei processi operativi.

Il processo di elaborazione del *budget* passa attraverso la fase di predisposizione dei dati di base (previsione delle vendite, degli acquisti, stima dei costi di gestione e dei tempi medi di incassi e pagamenti); la predisposizione di *budget* operativi (dei costi di manodopera, amministrativi e commerciali) ed infine la predisposizione di *budget* finanziari (di progetti di investimenti, di cassa, di stato patrimoniale).

Per la stesura è indispensabile tener conto di quanto definito nel piano strategico; si devono, infatti, conoscere le caratteristiche del prodotto offerto dall'impresa, analizzare il mercato in termini di clienti e concorrenti, individuare le risorse e le strutture a disposizione, cogliere l'andamento del mercato finanziario e le attese degli *stakeholders*.

I *report* sono documenti destinati ai responsabili dei centri di responsabilità che garantiscono la trasmissione tempestiva delle informazioni al fine di attivare il confronto sistematico tra dati di *budget* e risultati ed eventualmente riposizionare gli obiettivi o intervenire per correggere gli scostamenti.

Solo attraverso questo meccanismo è possibile esplicitare la strategia, portarla a conoscenza di tutta l'organizzazione e comprendere le relazioni tra gli obiettivi operativi e quelli economico-finanziari.

Affinché il sistema di P&C permetta una gestione efficace ed efficiente è necessario che l'alta direzione consideri il processo come meccanismo fondamentale di guida dell'azienda e non un semplice strumento di previsione. È imprescindibile far accettare tale meccanismo ai manager e a tutti i dipendenti attraverso la diffusione dell'idea che la finalità attribuita al sistema è quella di sviluppare il *business* riducendo i costi. Ciò è possibile attraverso un alto grado di partecipazione al progetto di elaborazione e soprattutto rendendo coerenti gli obiettivi di *budget* assegnati con la valutazione di *performance* dei dipendenti.

PRIMO QUESITO FACOLTATIVO

La prima parte richiede la redazione dello Stato patrimoniale e del Conto Economico di un'impresa di medie dimensioni caratterizzata da un disequilibrio finanziario e da una situazione economica negativa.

Per la redazione dei documenti, la traccia lascia un ampio grado di libertà. Risulta tuttavia opportuno fissare alcuni parametri come guida nella scelta dei valori anche al fine di dimostrare una certa padronanza disciplinare.

I parametri da rispettare possono essere i seguenti:

Patrimonio netto	€ 5.980.000
Fatturato	€ 34.800.000
Indice di indebitamento	3
Indice di liquidità generale	0,8
Indice di rigidità degli impieghi	60%
Perdita d'esercizio	0,5% del fatturato
Onerosità del capitale di terzi	8%

Considerando i dati ipotizzati e con il ricorso alle equazioni patrimoniali sottese agli indici si possono determinare i valori di Stato Patrimoniale:

$$\text{Indice di indebitamento (leverage)} = \frac{\text{Totale impieghi}}{\text{Patrimonio netto}} = 3$$

Da tale equazione si ricava che:

Totale impieghi = Patrimonio netto $\times$ leverage
da cui totale impieghi = (€ 5.980.000 $\times$ 3) = € 17.940.000.
Con l'indice di rigidità si determina il valore dell'attivo immobilizzato.

$$\text{Indice di rigidità} = \frac{\text{Attivo immobilizzato}}{\text{Totale impieghi}} = 60\%.$$

Da cui:

Attivo immobilizzato = Totale impieghi $\times$ 60%
€ 10.800.000 = (€ 17.940.000 $\times$ 60%).

Conoscendo il totale degli impieghi e il valore delle immobilizzazioni si calcola per differenza il valore dell'attivo corrente:

Attivo corrente = Totale impieghi – Attivo immobilizzato
€ 7.140.000 = € (17.940.000 – 10.800.000).

Conoscendo il totale impieghi e il patrimonio netto si ricava, per differenza, il capitale di terzi:

Capitale di terzi = Totale impieghi (= Totale fonti) –
– Patrimonio netto
€ 11.960.000 = € (17.940.000 – 5.980.000).

Attraverso l'indice di liquidità generale si determina il valore del passivo corrente e, per differenza, il passivo consolidato.

$$\text{Indice di liquidità generale} = \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}} = 0,8.$$

Da cui:

$$\text{Passivo corrente} = \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Indice di liquidità generale}} = \frac{7.140.000}{0,8} = € 8.900.000.$$

Si arriva così alla costruzione della situazione patrimoniale sintetica dell'esercizio 2009, inserendo i valori ricavati dai vincoli posti inizialmente e ipotizzando a scelta gli altri.

Situazione patrimoniale sintetica al 31/12/2009

ATTIVO		PASSIVO	
Attivo immobilizzato	10.800.000	Patrimonio netto	5.980.000
Attivo corrente	7.140.000	Passivo consolidato	3.060.000
		Passivo corrente	8.900.000
Totale impieghi	17.940.000	Totale fonti	17.940.000

Per costruire lo Stato patrimoniale civilistico, occorre procedere con le seguenti ipotesi:

- il capitale sociale risulta interamente versato per cui non risultano crediti verso soci per versamenti ancora dovuti;
- l'attivo immobilizzato coincide con le immobilizzazioni (macroclasse B dell'attivo);

– l'attivo corrente è così suddiviso:

Attivo circolante € 7.100.000 (macroclasse C dell'attivo);
Ratei e risconti € 40.000 (macroclasse D dell'attivo);

– il passivo consolidato comprende debiti per TFRL per € 1.100.000 (macroclasse C del passivo), il rimanente è costituito da mutui passivi e altri debiti, tutti scadenti oltre l'esercizio (macroclasse D del passivo);

– il passivo corrente comprende:

Fondi rischi e oneri € 250.000 (macroclasse B del passivo)

Debiti entro l'esercizio € 8.650.000 (macroclasse D del passivo).

Stato patrimoniale sintetico al 31/12/2009 (v. Tab. p. seg.)

Per la redazione del Conto Economico, utilizzando i dati ipotizzati si determinano i seguenti valori:

Perdita d'esercizio = fatturato $\times$ 0,5% =

= € 34.800.000 $\times$ 0,5% = € 174.000

Oneri finanziari = Capitale di terzi $\times$ 8% =

= € 11.960.000 $\times$ 8% = € 960.000

Gli altri importi sono determinati per differenza o ipotizzati.

Conto economico sintetico dell'esercizio 2009

(v. Tab. p. seg.)

La seconda parte del quesito richiede una trattazione teorica sui provvedimenti necessari per la riduzione dei costi e per il riequilibrio finanziario dell'impresa considerata. Due aspetti che si influenzano a vicenda e che pertanto devono essere considerati congiuntamente.

Dall'analisi del Conto Economico emerge che la gestione finanziaria risulta molto onerosa; assorbe, infatti, l'intero risultato economico prodotto dalla gestione caratteristica, determinando la situazione di perdita per l'impresa. Una riduzione di tali oneri non risulta immediata. Essa riguarda scelte di gestione finanziaria che si fondano su decisioni orientate al lungo periodo.

Una buona gestione finanziaria deve tendere ad un'adeguata composizione tra mezzi propri e fonti di capitale di terzi. Innanzitutto occorre verificare la possibilità di un aumento del capitale sociale, con conferimenti da parte dei vecchi soci o con l'ingresso di nuovi soci. Ciò, oltre a migliorare la situazione economica, aumenterebbe la fiducia dei mercati e di tutti gli operatori esterni (banche, fornitori, ecc.) nei confronti dell'impresa.

Una situazione economica equilibrata fornisce maggiori garanzie ai finanziatori e può portare ad un possibile decremento dei tassi o comunque ad uno sgravio delle condizioni sui finanziamenti.

Per quanto riguarda la gestione operativa le possibili soluzioni nell'ottica di una riduzione dei costi possono riguardare la riorganizzazione del personale attraverso una verifica sulla possibilità di ricorso all'*outsourcing* per alcuni servizi non strategici come le pulizie ai piani o i servizi di lavanderia e stireria.

Si potrebbero poi rivedere i contratti di fornitura o ricercare

Stato patrimoniale sintetico al 31/12/2009

ATTIVO		PASSIVO	
A) Crediti verso soci	-	A) Patrimonio netto	5.980.000
B) Immobilizzazioni	10.800.000	B) Fondi per rischi e oneri	250.000
C) Attivo circolante	7.100.000	C) Trattamento di fine rapporto	1.100.000
D) Ratei e risconti	40.000	D) Debiti	10.610.000
		Di cui scadenti oltre l'esercizio	1.960.000
		E) Ratei e risconti	-
Totale attivo	17.940.000	Totale passivo	17.940.000

Conto economico sintetico dell'esercizio 2009

A) Valore della produzione	34.800.000
B) Costi della produzione	33.888.000
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	912.000
C) Proventi e oneri finanziari	- 960.000
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-
E) Proventi e oneri straordinari	-
Risultato prima delle imposte	- 48.000
Imposte dell'esercizio	- 72.000
Perdita dell'esercizio	- 120.000

nuovi fornitori che propongano sconti maggiori o condizioni di pagamento più favorevoli.

SECONDO QUESITO FACOLTATIVO

Prima di procedere alla definizione delle strategie di marketing e di modernizzazione è necessario descrivere la struttura e la missione attuale dell'impresa a cui ci si riferisce. Si tratta di un albergo situato in una città d'arte, in prossimità di svincoli autostradali, circondato da ampi spazi verdi. Offre solo servizio di alloggio e prima colazione.

La clientela abituale, durante la settimana, è costituita principalmente da clientela d'affari; nel week end l'albergo propone pacchetti comprendenti visite guidate alla città e cene in ristoranti tipici.

Attualmente l'impresa sta valutando la possibilità di ampliare la sua offerta con l'introduzione di nuovi servizi in grado di soddisfare le esigenze di entrambi i segmenti a cui si rivolge (*business e leisure*).

Procede all'analisi delle prospettive di mercato al fine di individuare azioni coerenti con gli obiettivi e definire la fattibilità del progetto.

Il proprietario assume come base di partenza i dati ISTAT circa l'interesse degli italiani verso lo sport. Anche altre indagini dimostrano come sia sempre maggiore il numero di persone che si dedicano a un'attività fisica.p

In considerazione di ciò decide di costruire, in un'ala del giardino, uno spazio coperto attrezzato da utilizzare come centro fitness. La realizzazione verrebbe fatta con prodotti semplici nel design, sicuri nell'utilizzo e soprattutto con strutture che operino secondo i canoni dello sviluppo sostenibile, il riscaldamento dell'area prevede l'installazione di pannelli solari ed altri accorgimenti per ridurre le emissioni inquinanti.

Tale spazio soddisferebbe le esigenze degli sportivi o di coloro che non

vogliono rinunciare all'attività fisica anche durante le trasferte lavorative.

Questo tipo di investimento, finanziato in parte con capitale proprio e in parte ricorrendo a finanziamenti agevolati previsti per il settore turistico, comporta in un aumento dei costi fissi per l'allestimento della nuova struttura e per l'aumento dei costi di promozione e pubblicità ma permette all'hotel un aumento del prezzo di vendita.

Il controllo e il governo dei costi richiede che le attività e i conseguenti risultati vengano messi in relazione con i costi delle risorse necessarie ad ottenere i risultati.

A tal fine risulta di fondamentale importanza l'analisi costi-volumi-risultati (*break even analysis*). Essa infatti permette di verificare il modo in cui le decisioni aziendali influiscono sui volumi di vendita, sui ricavi,

sui costi e sul risultato economico.

Si ipotizzi che l'albergo considerato sia composto da 100 camere aperto tutto l'anno, pertanto con una capacità ricettiva massima di 36.500 camere.

La struttura dei costi prevede costi fissi pari a € 1.300.000 e costi variabili unitari pari a € 110. Il prezzo medio per camera risulta pari a € 150.

Attualmente l'indice di occupazione è del 70% pari a 25.550 camere vendute in un anno.

Nell'ultimo anno si è registrato un risultato economico negativo come risulta dal seguente prospetto (valori in euro):

Ricavi	3.832.000
Costi variabili totali	2.810.500
Margine di contribuzione	1.021.500
Costi fissi	1.300.000
Perdita operativa	278.500

i ricavi derivano dal prodotto tra il prezzo e i volumi di vendita annuali (150×25.550); i costi variabili sono determinati

moltiplicando il costo variabile unitario per i volumi di vendita annuali ($\text{€}110 \times 25.550$);

il margine di contribuzione si ottiene sottraendo i costi variabili ai ricavi di vendita. Tale importo esprime il contributo alla copertura dei costi fissi aziendali. Nel periodo considerato l'ammontare del margine non è sufficiente alla copertura dei costi fissi, si viene così a determinare una perdita operativa.

Nella situazione attuale l'azienda raggiungerebbe il punto di pareggio (livello di vendita a cui corrisponde un risultato economico pari a 0) con un volume di vendite pari a 32.500 camere all'anno.

Alla determinazione di tale valore si perviene attraverso il «metodo dell'equazione» che prevede l'uguaglianza tra ricavi totali e costi totali (costi fissi + costi variabili totali).

$$RT = CF + CVT$$

Esplicitando si ha:

$$pv \times q.tà = CF + cv \times q.tà$$

dove:

pv = prezzo unitario di vendita (€ 150)

q.tà = quantità vendute (incognita)

CF = costi fissi (€ 1.300.000)

cv = costo variabile unitario (€ 110).

Sostituendo si ottiene:

$$(150 \text{ q.tà}) = (1.300.000 + 110 \text{ q.tà}).$$

Si ricava così la quantità di vendite necessaria per raggiungere il punto di equilibrio:

$$Q.tà = 1.300.000 / (150 - 110) = 32.500.$$

Per raggiungere il pareggio economico l'albergo deve

vendere 32.500 camere all'anno che corrisponde ad un utilizzo della capacità produttiva pari a circa il 90%.

L'utilizzo della capacità produttiva si calcola facendo il rapporto, in percentuale, tra i volumi di vendita realizzati e la capacità ricettiva massima.

L'ultima parte del quesito chiede quali sarebbero gli effetti sul risultato economico prodotti dall'ammodernamento pianificato che comporta congiuntamente un incremento dei costi fissi e un aumento del prezzo di vendita.

L'aumento dei costi fissi viene valutato in un +40% per un importo pari a € 520.000. In relazione ai nuovi servizi offerti si ipotizza anche un incremento del 5% dei costi variabili pari a € 5,5 per camera venduta. Si provvederà ad un ritocco del listino aumentando il prezzo medio a € 190.

Il nuovo BEP sarà così calcolato:

$$CF / (p - cv) = 1.820.000 / (190 - 155,5) = 24.430.$$

Tale volume di vendita corrisponde a circa il 67% della capacità ricettiva massima.

Se si considera il raggiungimento dell'obiettivo dell'80% di occupazione pari a 29.200 camere vendute in un anno si ottiene un risultato economico pari a € 355.400 così determinato:

$$RT - (CF + CVT) = (190 \times 29.200) - (1.820.000 + 115,5 \times 29.200) = 355.400.$$

L'azienda ritiene di poter raggiungere l'obiettivo presenze con l'aumento dei prezzi in considerazione dei risultati di indagini di mercato che hanno evidenziato una domanda potenziale per i servizi offerti non ancora soddisfatta per la mancanza di diretti concorrenti e grazie ad un'intensa campagna promozionale in grado di aumentare il livello di immagine dell'albergo.

TERZO QUESITO FACOLTATIVO

Il *budget* generale d'esercizio ha come obiettivo la determinazione prospettica del reddito d'esercizio e del correlato patrimonio di funzionamento. La sua articolazione prevede tre categorie di *budget*:

- *budget* economico: determina preventivamente i costi e i ricavi per ciascuna area di gestione;
- *budget* degli investimenti: consiste nella previsione degli investimenti da effettuare nell'esercizio successivo;
- *budget* finanziario: consiste nella previsione dei flussi monetari in entrata e in uscita dell'esercizio successivo.

Per la stesura si consideri l'albergo di cui al punto 2 dopo le decisioni di ammodernamento che influenzano la struttura degli investimenti, l'ammontare dei costi di produzione e la composizione dei ricavi.

Il punto di partenza della stesura del *budget* economico è rappresentato dalla previsione delle vendite che prende avvio dai dati passati e considera congiuntamente le ricerche di mercato, il cambiamento dei prezzi o del mix di servizi offerti, le azioni promozionali programmate. Subito dopo si passa alla determinazione dei *budget* dei costi operativi (costo della manodopera, degli ammortamenti e dei vari servizi amministrativi e commerciali).

Al fine della redazione del *budget* economico si considerino i seguenti dati:

Numero camere	100
Giorni di apertura all'anno	365
Capacità ricettiva massima	36.500
Obiettivo occupazione	80%
Utilizzo capacità ricettiva	29.200
Prezzo medio per camera	€ 190
Costi del personale	40% circa del fatturato
Costi per servizi	20% circa del fatturato
Ammortamenti	€ 1.820.000

Budget economico

Ricavi	5.548.000
Costi del personale	2.219.000
Costi per servizi	1.153.600
Ammortamenti	1.820.000
Reddito operativo	355.400

Per arrivare al risultato netto di gestione occorre definire gli oneri finanziari e le imposte. Per la determinazione degli oneri finanziari è necessario predisporre il *budget* degli investimenti e quello finanziario. È necessario cioè individuare il fabbisogno finanziario da coprire mediante il ricorso al capitale di terzi e conseguentemente i relativi oneri finanziari. Il *budget* degli investimenti prevede, nel caso in questione, la predisposizione di opere di adattamento relative alla struttura esistente. Si tratta, pertanto, di investimenti di espansione che riguardano il patrimonio immobiliare, l'impiantistica, le attrezzature varie.

L'investimento complessivo per le opere di ampliamento e ammodernamento risulta pari a € 9.250.000. Di tali

investimenti è opportuno evidenziare il valore gestionale, gli anni di vita utile e la conseguente quota di ammortamento. Di seguito viene approntato il *budget* degli investimenti.

Bene	Valore gestionale	Anni vita utile	Quota ammortamento
Fabbricati	5.250.000	25	210.000
Impianti	2.700.000	15	180.000
Attrezzature	1.300.000	10	130.000

Con il *budget* finanziario si determina il fabbisogno di mezzi liquidi generato dalla gestione e si individuano le fonti di finanziamento a disposizione in modo da realizzare l'equilibrio finanziario.

Si tratta di verificare la "fattibilità" finanziaria delle scelte contenute nei *budget* economico e degli investimenti attraverso la previsione dei flussi monetari in entrata (fonti) e in uscita (impieghi).

Lo schema di riferimento può essere quello di seguito indicato:

Fattori determinanti	Fonti	Impieghi
Reddito operativo	xxx	
+ Costi/ricavi non monetari	xx	
CASH FLOW OPERATIVO		
+ Var, CCN operativo (crediti commerciali, debiti commerciali, rimanenze)	Diminuzione	Aumento
<i>Flusso di cassa della gestione corrente</i>		
Gestione immobilizzazioni	Cessioni	Acquisti
Gestione finanziaria	Accensioni	Rimborsi/ Oneri finanziari
Gestione tributaria		Pagamento imposte
Variazione disponibilità liquide	Diminuzione	Aumento

Il totale degli impieghi rappresenta il fabbisogno finanziario lordo richiesto dalla gestione. Questo, al netto delle fonti generate dalla gestione, deve essere coperto attraverso il ricorso al capitale di credito o attraverso aumenti di capitale sociale.

Nel budget scorrevole l'elaborazione del budget annuale viene riferita a sottoperiodi (mesi, semestri, ecc.). Al termine di ogni sottoperiodo si procede al controllo dei dati e alla luce degli eventuali scostamenti si aggiornano i periodi successivi. Nello zero-base *budget* si formulano gli obiettivi e l'assegnazione delle risorse considerando singolarmente le varie attività generatrici di costi.

Ciò avviene anno per anno senza considerare le previsioni e i costi sostenuti in passato.

VERSO I PROSSIMI ESAMI

Di seguito si fornisce una traccia operativa utile per esercitarsi in vista dei prossimi esami di stato.

La sempre maggiore complessità strutturale dell'impresa unita ai sempre più numerosi fattori di cambiamento (trasformazioni sociali e culturali, globalizzazione dell'economia, progresso tecnologico, ecc) impongono un monitoraggio continuo delle condizioni di equilibrio

economico-finanziario dell'impresa stessa.

Il candidato, dopo aver trattato l'argomento nelle linee generali, si soffermi sul valore informativo del bilancio d'esercizio, con particolare riguardo alla valutazione delle strategie aziendali considerando il loro impatto sugli assetti patrimoniali, economici e finanziari dell'impresa. Il candidato sviluppi poi uno dei tre seguenti punti:

1) La lettura dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico redatti secondo gli schemi previsti dal codice civile non è sufficiente per fornire una lettura esauriente dell'andamento della gestione. L'interpretazione di tali schemi deve così passare attraverso una riclassificazione dei valori. Si provveda ad illustrare i possibili criteri di riclassificazione dei suddetti schemi presentando un esempio applicativo riferito ad un'impresa industriale di medie dimensioni, in forma di società per azioni, in condizioni di equilibrio.

2) Il candidato indichi la relazione esistente tra il bilancio redatto secondo la disciplina civilistica e la determinazione del reddito imponibile in base al quale viene calcolata l'imposta. Espliciti poi il meccanismo delle variazioni in aumento o in diminuzione dettate dalle norme fiscali presentando almeno due esempi numerici.

3) Il candidato esponga la funzione del personale con riferimento al reclutamento, alla selezione, alla formazione ed all'inserimento in azienda,

indicando i principali adempimenti aziendali relativi all'amministrazione del personale. Presenti inoltre le registrazioni contabili redatte dall'impresa in relazione alla liquidazione e al pagamento delle retribuzioni.

Cristina Fasoli
ISS «C. Anti», Villafranca (VR)

