



## RAGIONERIA

### Maturità tecnica commerciale

Giorgio Turrin

*Il sistema delle previsioni è un fondamentale strumento di gestione anche per il tipo di controllo che consente di realizzare. Il candidato sviluppi sinteticamente questo concetto illustrando, in particolare, le fasi e le modalità in cui si articola il processo di controllo. Successivamente rediga e commenti il budget economico per l'anno 1996 riferito alla Astra S.p.A. tenuto conto che:*

*– la società opera su commessa per due linee di produzione dalle quali si ottengono due diversi prodotti;*

*– i ricavi di vendita e l'utile d'esercizio nel 1995 sono risultati pari, rispettivamente, a L. 8 miliardi e a L. 250 milioni;*

*– l'incremento delle vendite previsto è del 12% e comporta l'acquisizione di nuovi beni strumentali per aumentare la capacità produttiva da 55.000 a 65.000 prodotti.*

*Infine svolga, assumendo opportunamente i dati mancanti, uno dei seguenti punti.*

*I - Il controller della Astra S.p.A. ha rilevato alcuni scostamenti tra il Conto economico del 1996 e i dati correlati risultanti dal budget precedentemente elaborato. Costruire tale conto economico e quindi commentare gli scostamenti.*

*II - La Astra S.p.A. ha registrato nel 1996 un notevole aumento di liquidità essendosi realizzato il previsto incremento delle vendite, in particolare di quelle con regolamento pronta cassa. La situazione finanziaria che si è venuta a determinare, caratterizzata da un indice di liquidità corrente pari a 2,2 e da una liquidità immediata (cassa, banche e c/c postale) pari al 50% dell'attivo circolante, ha indotto i responsabili aziendali ad effettuare nel primo trimestre 1997 alcune operazioni d'investimento. Indicare le voci e gli importi dello Stato patrimoniale 1995 e 1996 che rispecchiano tale situazione e presentare, con i relativi calcoli, le scritture in partita doppia riguardanti le operazioni d'investimento compiute nel 1997.*

*III - La Astra S.p.A. è ricorsa in due casi a differenti operazioni di smobilizzo crediti. Dopo aver precisato quali caratteristiche esse presentano ed aver eseguito i conteggi necessari, procedere alla loro rilevazione in partita doppia, nella contabilità della banca e della società, supponendo che in un caso si sia verificato il mancato pagamento da parte del cliente.*

La prova è strutturata su un nucleo centrale costituito da argomenti relativi alla contabilità industriale e da tre parti alternative, una delle quali ancora sul controllo di gestione.

La contabilità industriale, in senso lato, è quasi un motivo fisso dei temi di maturità tecnica commerciale – sessione ordinaria – negli ultimi 10 anni, anche se è la prima volta che viene inserito nell'ormai tradizionale punto introduttivo teorico obbligatorio. La richiesta della traccia è quella di redigere e commentare un «budget economico»; si prescinde quindi dalla costruzione di budget settoriali dei ricavi e dei costi programmati dal cui consolidamento si ottiene appunto il budget suddetto, perché sarebbe richiesto troppo tempo rispetto all'economia dell'intera prova.

La soluzione del tema è comunque sicuramente impegnativa sia per l'argomento, che raramente viene sottoposto ad esercitazioni numeriche e trattato in modo approfondito, sia per la presenza di dati sul tipo di azienda (produzione su commessa) che vincolano lo studente nella scelta della soluzione.

Lo svolgimento della prova risulta così un ottimo modo per verificare la padronanza della disciplina e la capacità di organizzare le proprie conoscenze in modo autonomo da parte degli studenti più preparati e diventa molto difficile per gli altri.

Le tre parti a scelta sono in realtà due, essendo la prima necessariamente collegata a una corretta risoluzione della parte obbligatoria iniziale; tra queste due la seconda è laboriosa e richiede un discreto impegno di tempo per la costruzione di spezzoni di Stato Patrimoniale collegati tra loro e al loro interno. Evidentemente più semplice la terza chance, snella e agevole da svolgere.

### Parte introduttiva

La sopravvivenza nel tempo di qualsivoglia realtà imprenditoriale dipende dalla capacità che la stessa ha di realizzare un adeguato equilibrio con l'ambiente nella quale è inserita. Tale ricerca di equilibrio è peraltro resa sempre più difficoltosa e stringente dall'estremo dinamismo e dal continuo rapido e profondo cambiamento che contraddistingue l'odierno ambiente economico, fortemente influenzato dalla domanda.

La Direzione, alla quale compete la gestione dell'impresa, deve pertanto assumere un insieme di decisioni tra loro coerenti e volte ad assicurare l'ottenimento di un conveniente equilibrio, nel tempo, tra risorse acquisite ed impiegate nello svolgimento dell'attività im-

prenditoriale e risultati da questa ottenuti verificando, per questi ultimi, la loro congruenza con gli obiettivi prefissati.

La gestione aziendale è quindi il risultato di un processo direzionale che, sia pure nella sua unitarietà, può scindersi nelle seguenti fondamentali fasi:

### Pianificazione e programmazione

In tale fase si definiscono gli obiettivi da raggiungere, le strategie da perseguire in coerenza agli obiettivi prefissati, la definizione delle risorse necessarie. Il processo di pianificazione si articola nelle seguenti fasi:

- analisi previsionale dell'evoluzione futura dell'ambiente al fine di cogliere possibili opportunità o individuare eventuali minacce;
- definizione delle risorse, dei mezzi e delle capacità presenti nell'impresa al fine di focalizzare i punti di forza o di debolezza;
- definizione degli obiettivi, coerentemente alle risorse e capacità disponibili nonché alla presunta evoluzione dell'ambiente.

In estrema sintesi pianificazione a medio termine e programmazione possono considerarsi gli strumenti con i quali si definiscono gli obiettivi funzionali e le attività che debbono svilupparsi coerentemente con le strategie e gli obiettivi generali definiti dai piani strategici.

### Organizzazione

Consiste nel coordinare le attività dell'impresa affinché tutte convergano al perseguimento degli obiettivi costituenti il fine istituzionale dell'impresa stessa. Per realizzare ciò diviene indispensabile costruire una struttura organizzativa che definisca le funzioni, i ruoli, i compiti e le relazioni tra gli organi preposti alle differenti posizioni, garantendo il coordinamento delle differenti attività svolte. Deve inoltre attivarsi una serie di meccanismi operativi a supporto del funzionamento della struttura organizzativa quali: sistema di comunicazioni, sistema informativo, sistema di controlli, sistema di valutazioni, ecc.

### Controllo

È la fase finale imperniata su un meccanismo di *feed-back* che consente il fondamentale confronto tra risultati conseguiti e obiettivi attesi allo scopo di individuare le cause che li hanno prodotti e di innescare interventi correttivi.

**Da quanto detto si comprende come la Direzione d'impresa**, per poter assumere decisioni razionali, necessita di una serie di conoscenze che solo un efficiente sistema di informazioni può assicurare. In tale contesto assume particolare rilievo il ruolo assunto dalle rilevazioni quantitative d'azienda che non possono più limitarsi alla sola contabilità generale, finalizzata alla redazione del bilancio d'esercizio e della dichiarazione dei redditi, ma debbono costituire fonte di esaurienti informazioni per coloro che hanno la responsabilità della gestione aziendale. Il sistema informativo, del quale il sistema delle rilevazioni contabili costituisce certamente un tassello di primaria importanza, deve



creare le condizioni per consentire la valutazione della redditività del capitale di funzionamento investito nei differenti business ai quali si rivolge l'attività imprenditoriale nonché un'adeguata analisi dei costi originati dalla struttura interna aziendale.

L'introduzione delle tecniche di budgeting, che sulla base di bilanci preventivi consentono il confronto tra dati previsionali e consuntivi, ha messo in condizione gli operatori, attraverso rilevazioni infrannuali, di conoscere l'evoluzione dei costi della struttura fissa aziendale, lo sviluppo della redditività di parti della gestione d'impresa (linee di prodotto/commesse) nonché gli effetti che tali andamenti settoriali determinano sull'economia dell'intera azienda con largo anticipo rispetto al momento in cui si redige il bilancio d'esercizio.

La realizzazione di tutto ciò non può però prescindere da un'adeguata integrazione ed omogeneità tra il sistema di programmazione e previsione (budget) e le rilevazioni analitiche consuntive senza la quale difficilmente può realizzarsi un valido sistema di controllo basato sul confronto previsione/consuntivo.

La Tav. A riporta il budget economico della Astra S.p.A. che altro non è che la risultante del consolidamento dei costi/ricavi originati dai budget settoriali (acquisizione ordini – fatturato – approvvigionamenti – produzione – risorse umane – investimenti ecc.). Si è ipotizzato che la produzione si basi su due prodotti (A e B); che la produzione di A avvenga su licenza, per cui l'azienda deve sostenere il costo di royalties, e che per la sua vendita si avvalga di una struttura esterna di agenti.

L'impostazione scalare del conto economico, con evidenza dei principali livelli di redditività (valore aggiunto, margine industriale, risultato operativo, risultato di gestione) dovrebbe consentire un'analisi più approfondita della redditività sia di prodotto sia di commessa nonché degli scostamenti rilevati a consuntivo e degli effetti che gli stessi producono sui risultati societari. Si è inoltre introdotto un sia pure molto sintetico dettaglio dei costi di struttura, per i quali è indispensabile l'organizzazione di una contabilità industriale imperniata sui centri di responsabilità e dei costi sottostanti il risultato operativo inerenti le aree della gestione non caratteristica (finanziaria e straordinaria). I costi di struttura, eccezione fatta per i costi di Ricerca e Sviluppo (R&S) dei quali nulla si è imputato alle produzioni su licenza, sono stati ribaltati sui prodotti proporzionalmente al valore dei ricavi netti sviluppati considerando tale parametro di assorbimento, in assenza di più analitiche informazioni, il più valido.

L'analisi del budget economico evidenzia come si prevedano per il prodotto su licenza dei margini inferiori, a tutti i livelli, rispetto a quelli del prodotto progettato e commercializzato dalla società; la flessione di redditività si registra soprattutto nel margine industriale ed è pertanto indotta dai costi interni industriali che maggiormente risentono delle difficoltà derivanti dalla

produzione di prodotti sviluppati da altri e, probabilmente, del minor potere contrattuale che la società vanta nei confronti di fornitori esterni.

## Primo quesito

La Tav. B riporta il conto economico consuntivo nell'esercizio e pone le premesse per la costruzione della successiva Tav. C che consentirà al controller di commentare gli scostamenti verificatisi e alla Direzione ed ai singoli responsabili operativi di individuare le criticità e le conseguenti azioni correttive per migliorare la redditività dei business e, quindi, degli esercizi futuri.

La Tav. C, evidenziante gli scostamenti tra budget e consuntivo, consente di realizzare la fase del controllo e del feed-back a favore della Direzione e di coloro che avevano redatto i budget operativi affinché prendano atto dell'andamento evidenziato dai consuntivi e, in funzione di questo e di eventuali interventi correttivi, riprevisionino lo sviluppo dei vari business.

Dall'analisi degli scostamenti si riscontra come il risultato netto migliori di Lmil. 56 ed il risultato di gestione, al netto dell'effetto imposte dirette, migliori di Lmil. 116. Si sarebbe pertanto indotti a interpretare positivamente l'andamento a consuntivo della gestione aziendale, ma da un più attento esame si nota che il margine industriale registra una flessione di Lmil. 123 solo parzialmente recuperata a livello di risultato operativo grazie ad un contenimento dei costi di struttura. Ne consegue che il miglioramento del risultato di gestione è totalmente da imputarsi alle aree extra gestione

| TAV. A                              | Budget economico - Esercizio 1996 (L. mil.) |         |         |        |            |         |        |         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|---------|---------|--------|------------|---------|--------|---------|
|                                     | Prodotto A                                  |         |         |        | Prodotto B |         |        | Società |
|                                     | Descrizione                                 | Comm. 1 | Comm. 2 | Totale | Comm. 1    | Comm. 2 | Totale | Totale  |
| Fatturato                           | —                                           | 1.150   | 1.350   | 2.500  | 3.000      | 3.460   | 6.460  | 8.960   |
| Provvigioni agenti                  | —                                           | 57      | 40      | 97     | —          | —       | —      | 97      |
| Royalties                           | —                                           | 92      | 108     | 200    | —          | —       | —      | 200     |
| Fatturato netto                     | —                                           | 1.001   | 1.202   | 2.203  | 3.000      | 3.460   | 6.460  | 8.663   |
| A) Ricavi netti                     | —                                           | 1.001   | 1.202   | 2.203  | 3.000      | 3.460   | 6.460  | 8.663   |
| Materiali diretti                   | —                                           | 280     | 326     | 606    | 720        | 750     | 1.470  | 2.076   |
| Lavorazioni esterne                 | —                                           | 41      | 62      | 103    | 85         | 75      | 160    | 263     |
| Altri costi di produzione           | —                                           | 35      | 40      | 75     | 210        | 215     | 425    | 500     |
| B) Costi esterni dei ricavi netti   | —                                           | 356     | 428     | 784    | 1.015      | 1.040   | 2.055  | 2.839   |
| C) Valore Aggiunto (A-B)            | —                                           | 645     | 774     | 1.419  | 1.985      | 2.420   | 4.405  | 5.824   |
| Incidenza % di C) su A)             | —                                           | 64,44%  | 64,39%  | 64,41% | 66,17%     | 69,94%  | 68,19% | 67,23%  |
| Personale diretto (manodopera)      | —                                           | 165     | 180     | 345    | 320        | 360     | 680    | 1.021   |
| Costi di trasformazione industriale | —                                           | 185     | 200     | 385    | 225        | 250     | 475    | 866     |
| Ammortamenti industriali            | —                                           | 40      | 55      | 95     | 65         | 80      | 145    | 244     |
| D) Costi interni di produzione      | —                                           | 390     | 435     | 825    | 610        | 690     | 1.300  | 2.121   |
| E) Margine Industriale (C-D)        | —                                           | 255     | 339     | 594    | 1.375      | 1.730   | 3.105  | 3.699   |
| Incidenza % di E) su A)             | —                                           | 25,47%  | 28,20%  | 26,96% | 45,83%     | 50,00%  | 48,07% | 42,70%  |
| Ricerca e sviluppo                  | —                                           | —       | —       | —      | 330        | 381     | 711    | 711     |
| Commerciale                         | —                                           | 60      | 72      | 132    | 180        | 208     | 388    | 520     |
| Generale e Amministrativa           | —                                           | 200     | 240     | 441    | 600        | 692     | 1.292  | 1.733   |
| F) Totale costi di struttura        | —                                           | 260     | 313     | 573    | 1.110      | 1.280   | 2.390  | 2.963   |
| G) Risultato Operativo (E-F)        | —                                           | 5       | 26      | 21     | 265        | 450     | 715    | 734     |
| Incidenza % di G) su A)             | —                                           | -0,82%  | 3,42%   | 1,50%  | 13,35%     | 18,59%  | 16,23% | 12,64%  |
| Oneri finanziari                    | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | 350     |
| Proventi finanziari                 | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | 200     |
| Oneri straordinari                  | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | 50      |
| Proventi straordinari               | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | 30      |
| Risultato di gestione               | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | 560     |
| Ammortamenti anticipati             | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | —       |
| Imposte dirette                     | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | 294     |
| Risultato Netto                     | —                                           | —       | —       | —      | —          | —       | —      | 272     |

caratteristica, in particolare ai maggiori proventi finanziari netti.

Ciò dimostra come nonostante il miglioramento del risultato netto, l'andamento della redditività tipica aziendale non sia stato, rispetto al budget, soddisfacente. L'ulteriore analisi, per commessa/prodotto, consente di rilevare come la flessione di redditività sia totalmente da attribuirsi al prodotto A (produzione su licenza) non tanto, come dimostra la conferma dei livelli di valore aggiunto, per effetto di maggiori costi esterni (ciò indurrebbe a pensare che non siano stati rilevanti gli scarti originati dalla produzione) quanto per le maggiori risorse produttive interne utilizzate (probabilmente i cicli di produzione previsti hanno rilevato, a consuntivo, sensibili devianze, comportando maggiori costi di produzione interna per Lmil. 218 principalmente da attribuirsi al maggior numero di ore di manodopera sviluppata). Fortunatamente l'andamento negativo della redditività del prodotto A è stato parzialmente compensato da un miglioramento della redditività del prodotto B all'interno del quale si registra però un anomalo spostamento di redditività dalla commessa n. 2 alla commessa n. 1, essenzialmente determinato da sensibili variazioni nel fatturato; ciò induce a pensare che i prezzi previsti siano stati ritoccati in sede di perfezionamento dei correlati specifici contratti per intervenuti mutamenti nei rapporti di forza contrattuale, ovvero che le variazioni siano state determinate da fattori esterni quali potrebbero essere forti oscillazioni di cambio verificatesi nel periodo intercorrente tra la predisposizione del budget e il calcolo a consuntivo del fatturato.

Da queste poche osservazioni possiamo rile-



| TAV. B                              | Consuntivo economico - Esercizio 1996 (L. mil.) |         |         |            |         |         |         |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------|
|                                     | Prodotto A                                      |         |         | Prodotto B |         |         | Società |
|                                     | Descrizione                                     | Comm. 1 | Comm. 2 | Totale     | Comm. 1 | Comm. 2 | Totale  |
| Fatturato                           | 1.180                                           | 1.380   | 2.560   | 3.200      | 3.300   | 6.500   | 9.060   |
| Provvigioni agenti                  | 60                                              | 55      | 115     | —          | —       | —       | 115     |
| Royalties                           | 95                                              | 120     | 215     | —          | —       | —       | 215     |
| Fatturato netto                     | 1.025                                           | 1.205   | 2.230   | 3.200      | 3.300   | 6.500   | 8.730   |
| A) Ricavi netti                     | 1.025                                           | 1.205   | 2.230   | 3.200      | 3.300   | 6.500   | 8.730   |
| Materiali diretti                   | 280                                             | 326     | 606     | 725        | 760     | 1.485   | 2.091   |
| Lavorazioni esterne                 | 52                                              | 69      | 121     | 86         | 80      | 166     | 239     |
| Altri costi di produzione           | 38                                              | 45      | 83      | 205        | 195     | 400     | 483     |
| B) Costi esterni dei ricavi netti   | 370                                             | 440     | 810     | 1.018      | 1.035   | 2.053   | 2.863   |
| C) Valore Aggiunto (A-B)            | 655                                             | 765     | 1.420   | 2.182      | 2.265   | 4.447   | 5.867   |
| Incidenza % di C) su A)             | 63,90%                                          | 63,49%  | 63,68%  | 68,19%     | 68,64%  | 68,42%  | 67,21%  |
| Personele diretto (manodopera)      | 250                                             | 275     | 525     | 330        | 325     | 655     | 1.180   |
| Costi di trasformazione industriale | 198                                             | 215     | 413     | 210        | 235     | 445     | 858     |
| Ammortamenti industriali            | 45                                              | 60      | 105     | 70         | 78      | 148     | 253     |
| D) Costi interni di produzione      | 493                                             | 550     | 1.043   | 610        | 638     | 1.248   | 2.291   |
| E) Margine Industriale (C-D)        | 162                                             | 215     | 377     | 1.572      | 1.627   | 3.199   | 3.576   |
| Incidenza % di E) su A)             | 15,80%                                          | 17,84%  | 16,91%  | 49,13%     | 49,30%  | 49,22%  | 40,96%  |
| Ricerca e sviluppo                  | 51                                              | 60      | 112     | 320        | 330     | 650     | 650     |
| Commerciale                         | 198                                             | 215     | 413     | 210        | 235     | 445     | 858     |
| Generale e Amministrativa           | 256                                             | 241     | 497     | 640        | 660     | 1.300   | 1.797   |
| F) Totale costi di struttura        | 308                                             | 301     | 609     | 1.120      | 1.155   | 2.275   | 2.884   |
| G) Risultato Operativo (E-F)        | 146                                             | 86      | 232     | 452        | 472     | 924     | 692     |
| Incidenza % di G) su A)             | -22,21%                                         | -11,27% | -16,32% | 20,71%     | 20,84%  | 20,78%  | 11,80%  |
| Oneri finanziari                    | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | 280     |
| Proventi finanziari                 | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | 300     |
| Oneri straordinari                  | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | 30      |
| Proventi straordinari               | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | —       |
| Risultato di gestione               | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | 682     |
| Ammortamenti anticipati             | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | —       |
| Imposte dirette                     | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | 355     |
| Risultato Netto                     | —                                               | —       | —       | —          | —       | —       | 328     |

| TAV. C                              | Scostamenti Budget/Consuntivo economico - Esercizio 1996 (L. mil.) |         |         |            |         |         |         |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------|
|                                     | Prodotto A                                                         |         |         | Prodotto B |         |         | Società |
|                                     | Descrizione                                                        | Comm. 1 | Comm. 2 | Totale     | Comm. 1 | Comm. 2 | Totale  |
| Fatturato                           | 30                                                                 | 30      | 60      | 200        | 160     | 40      | 100     |
| Provvigioni agenti                  | 3                                                                  | 15      | 18      | —          | —       | —       | 18      |
| Royalties                           | 3                                                                  | 12      | 15      | —          | —       | —       | 15      |
| Fatturato netto                     | 24                                                                 | 3       | 27      | 200        | 160     | 40      | 67      |
| A) Ricavi netti                     | 24                                                                 | 3       | 27      | 200        | 160     | 40      | 67      |
| Materiali diretti                   | —                                                                  | —       | —       | 5          | 10      | 15      | 15      |
| Lavorazioni esterne                 | 11                                                                 | 7       | 18      | 3          | 5       | 8       | 28      |
| Altri costi di produzione           | 3                                                                  | 5       | 8       | 5          | 20      | 25      | 17      |
| B) Costi esterni dei ricavi netti   | 14                                                                 | 12      | 26      | 3          | 5       | 2       | 24      |
| C) Valore Aggiunto (A-B)            | 10                                                                 | 9       | 1       | 197        | 155     | 42      | 43      |
| Incidenza % di C) su A)             | -0,53%                                                             | -0,91%  | -0,74%  | 2,02%      | -1,31%  | 0,23%   | -0,02%  |
| Personele diretto (manodopera)      | 85                                                                 | 95      | 180     | 10         | 35      | 25      | 155     |
| Costi di trasformazione industriale | 13                                                                 | 15      | 28      | 15         | 15      | 30      | 2       |
| Ammortamenti industriali            | 5                                                                  | 5       | 10      | 5          | 2       | 3       | 13      |
| D) Costi interni di produzione      | 103                                                                | 115     | 218     | —          | 52      | 52      | 166     |
| E) Margine Industriale (C-D)        | 93                                                                 | 124     | 217     | 197        | 103     | 94      | 123     |
| Incidenza % di E) su A)             | -9,67%                                                             | -10,36% | -10,06% | 3,29%      | -0,70%  | 1,15%   | -1,74%  |
| Ricerca e sviluppo                  | 9                                                                  | 12      | 21      | 10         | 51      | 61      | 61      |
| Commerciale                         | 56                                                                 | 1       | 57      | 40         | 43      | 63      | 83      |
| Generale e Amministrativa           | —                                                                  | —       | —       | —          | 32      | 8       | 65      |
| F) Totale costi di struttura        | 47                                                                 | 11      | 36      | 10         | 125     | 115     | 79      |
| G) Risultato Operativo (E-F)        | 140                                                                | 113     | 253     | 187        | 22      | 209     | 44      |
| Incidenza % di G) su A)             | -21,40%                                                            | -14,70% | -17,82% | 7,36%      | 2,25%   | 4,55%   | -0,84%  |
| Oneri finanziari                    | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | 70      |
| Proventi finanziari                 | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | 100     |
| Oneri straordinari                  | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | 20      |
| Proventi straordinari               | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | 30      |
| Risultato di gestione               | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | 116     |
| Ammortamenti anticipati             | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | —       |
| Imposte dirette                     | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | 60      |
| Risultato Netto                     | —                                                                  | —       | —       | —          | —       | —       | 56      |

vare l'importanza strategica che assumono per la gestione aziendale il controllo di gestione e, più in particolare, la contabilità industriale (senza di essa non avremmo conosciuto la destinazione dei costi e dei ricavi e, quindi, la redditività delle singole commesse e dei prodotti nonché il costo delle strutture interne aziendali) e del budget (senza di esso nessuna analisi si sarebbe potuta effettuare sugli scostamenti, sulle devianze e sui possibili interventi correttivi).

Tali considerazioni non possono certo ritenersi esaustive in quanto essenzialmente limitate alla sola sfera economica del business; altrettanto importante è la necessità di controllare il profilo patrimoniale/finanziario, cercando di creare una correlazione quanto più precisa possibile tra il capitale investito netto e ogni singolo prodotto per poter valutare la reale convenienza.

## Secondo quesito

Per la costruzione delle voci necessarie a presentare la situazione finanziaria richiesta dalla traccia si ritiene di considerare «l'indice di liquidità corrente» il corrispondente del current ratio, comunemente indicato nei testi scolastici come indice di disponibilità e pari al rapporto tra l'attivo circolante e il passivo a breve. Tale scelta è supportata anche dal valore che di tale indice viene fornito, pari a 2,2, quindi sinceramente troppo elevato per corrispondere al quick ratio, comunemente indicato dai testi scolastici come indice di liquidità tout court. Quest'ultimo indicatore è determinato dal rapporto tra la sola componente liquida dell'attivo circolante e il passivo a breve.

|           | Voci                                                   | 31.12.1995                   | 31.12.1996                   | 31.03.1997  |
|-----------|--------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|
| B.I.2     | Costi Ricerca e Svil.                                  | 200.000.000                  | 220.000.000                  | —           |
| B.I.3     | Dir. Brevetto Ind.                                     | —                            | —                            | 400.000.000 |
| B.II.2    | Impianti e Macchin.                                    | 1.000.000.000                | 1.300.000.000                | —           |
| B.III.1.b | Partecip. Controll.                                    | —                            | —                            | 510.000.000 |
| C.I.1     | Mat. Prime, sussid.                                    | 220.000.000                  | 250.000.000                  | —           |
| C.I.2     | Prodotti in lavoraz.                                   | 410.000.000                  | 450.000.000                  | —           |
| C.I.4     | Prodotti finiti                                        | 315.000.000                  | 350.000.000                  | —           |
| C.II.1    | Cr. v/Clienti                                          | 1.020.000.000                | 105.000.000                  | —           |
| C.III.6   | Altri Titoli                                           | —                            | —                            | 200.000.000 |
| C.IV.1    | Depositi Bancari                                       | 80.000.000                   | 1.150.000.000                | —           |
| C.IV.3    | Cassa                                                  | 2.000.000                    | 5.000.000                    | —           |
| D.3       | Debiti v/Banche<br>(di cui scadenti oltre l'esercizio) | 500.000.000<br>(400.000.000) | 352.000.000<br>(300.000.000) | —           |
| D.6       | Debiti v/Fornitori                                     | 500.000.000                  | 750.000.000                  | —           |
| D.11      | Debiti Tributarli                                      | 84.000.000                   | 161.000.000                  | —           |
| D.12      | Debiti v/Ist. Prev.li                                  | 78.000.000                   | 87.000.000                   | —           |

Si ritiene proporre come esempio di operazioni di investimento un acquisto di quote sociali e un acquisto di diritti di brevetto industriale.

La prima operazione consta nell'acquisizione delle azioni rappresentative della maggioranza assoluta del capitale sociale della Alfa S.p.A., una azienda fornitrice della Astra, per acquisirne il controllo e perseguire così l'obiettivo di contenimento dei costi di produzione attraverso l'integrazione verticale del processo produttivo.

Patrimonio Netto della Alfa S.p.A. 1.000.000.000; acquisto del 51% delle azioni e rilevazione al costo di acquisto; pagamento a mezzo banca.

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| Partecipazioni in controllate | 510.000.000 |
| Banca X c/c                   | 510.000.000 |

La seconda operazione proposta è un acquisto di diritti di brevetto industriale relativi a un prodotto adatto ad essere affiancato a quelli già presenti nella gamma delle offerte della Astra, ma con caratteristiche tali da poter occupare una fascia del mercato attualmente scoperta e, secondo gli analisti, con potenzialità di vendita molto buone.

Acquisto di Brevetti per lit. 400.000.000; pagamento a mezzo banca.

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| Brevetti industriali | 400.000.000 |
| Banca X c/c          | 400.000.000 |

## Terzo quesito

La Astra S.p.A. è un'azienda con una solida posizione finanziaria e quindi non do-



vrebbe avere difficoltà nell'ottenere aperture di credito dagli istituti bancari. Si propongono perciò due operazioni di smobilizzo crediti in cui l'interlocutore è sempre una banca; non si ricorre per essere chiari alle società di factoring, che pure forniscono ottime opportunità di finanziamento attraverso la cessione dei crediti commerciali, poiché i loro tassi di mercato sono normalmente più elevati rispetto a quelli applicati dalle banche nelle due ipotesi che tratteremo di almeno due punti percentuali.

### Anticipo su fatture

La Astra ha stabilito con alcuni clienti che la riscossione delle fatture emesse avvenga a mezzo bonifico bancario; tale accordo consente alla società di ottenere da uno degli istituti di credito presso i quali è correntista, una apertura di credito per anticipi su fatture. In questo modo la società, dopo aver indicato sulla fattura attiva «pagare a mezzo bonifico c/o Banca Y», presenta in banca la distinta con l'elenco delle fatture per le quali intende ottenere l'incasso anticipato; la banca accredita il c/c della Astra per un importo pari alla percentuale concessa in sede di apertura di credito (ad es. 85%) e apre un conto speciale per lo stesso importo sul quale verranno calcolati gli interessi dovuti per questa operazione di affidamento. La società ha così immediata disponibilità dei propri crediti, a parte un piccolo scarto che la banca accrediterà solo ad avvenuto buon fine della riscossione e che viene chiamato «scarto di garanzia» appunto contro rischi di modifica dell'importo originario della fattura (resi, abbuoni, ecc.) o insolvenza del debitore. Sul finanziamento ricevuto in conto anticipi su fatture maturano ovviamente interessi passivi che la banca addebita con le consuete modalità.

1) Presentazione c/o la Banca Y di 3 fatture, per un totale di lit. 125.000.000, per anticipo in c/c dell'85%; 2) la banca addebita lit.5.000 per ogni fattura; 3) il saldo viene accreditato una volta accertato l'avvenuto ricevimento del bonifico a saldo.

### Libro giornale della Astra S.p.A.

#### 1) Presentazione distinta

|                               |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Banca Y c/c                   | 106.250.000 |             |
| Banca Y c/anticipi su fatture |             | 106.250.000 |

#### 2) Spese incasso

|               |        |        |
|---------------|--------|--------|
| Oneri Bancari | 15.000 |        |
| Banca Y c/c   |        | 15.000 |

#### 3) Avvenuto buon fine delle fatture

|                               |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Banca Y c/c                   | 18.750.000  |             |
| Banca Y c/anticipi su fatture | 106.250.000 |             |
| Crediti v/clienti             |             | 125.000.000 |

### Libro giornale della Banca Y

#### 1) Ricevimento distinta di presentazione fatture

|                             |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Fatture all'incasso         | 125.000.000 |             |
| Cedenti fatture all'incasso |             | 125.000.000 |

|                       |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|
| Anticipi su fatture   | 106.250.000 |             |
| C/C di corrispondenza |             | 106.250.000 |

#### 2) Addebito commissioni

|                       |        |        |
|-----------------------|--------|--------|
| C/C di corrispondenza | 15.000 |        |
| Commissioni attive    |        | 15.000 |

#### 3) Incasso delle fatture

|                           |             |  |
|---------------------------|-------------|--|
| C/C di corrispondenza     | 18.750.000  |  |
| Anticipi su fatture       | 106.250.000 |  |
| Banche corrispondenti c/c | 125.000.000 |  |

|                             |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Fatture all'incasso         | 125.000.000 |             |
| Cedenti fatture all'incasso |             | 125.000.000 |

### Anticipi su Ricevute Bancarie (Ri.Ba.)

Buona parte delle fatture attive della Astra S.p.A. vengono rimosse avvalendosi delle ricevute bancarie, uno strumento d'incasso che consente l'accesso a un'altra forma di smobilizzo crediti attraverso l'apertura di una linea di credito presso una banca. Si stabilisce la possibilità di ottenere un finanziamento per una cifra massima definita presentando un elenco di ricevute bancarie per l'accredito immediato salvo buon fine e con libera disponibilità. La banca, verificata l'ammissibilità del finanziamento, anticipa all'azienda affidata l'intero importo, o comunque una percentuale compresa normalmente tra l'80 e il 100%, trattenendo le commissioni d'incasso. Sulla base delle diverse scadenze delle ricevute e dei cosiddetti giorni banca, l'istituto di credito calcola la valuta adeguata per la determinazione degli interessi. Se il cliente adempirà regolarmente l'operazione di finanziamento si chiuderà con l'incasso della ricevuta da parte della banca e con il solito addebito degli interessi maturati sul conto anticipi (scoperto di valuta) nel c/c ordinario. Se viceversa uno o più clienti non dovessero pagare e quindi una o più ricevute andassero insolute, la banca an-

nullerà il precedente accredito dell'anticipo e addebiterà le commissioni di insoluto.

1) Presentazione delle ricevute bancarie per un importo complessivo di lit. 210.000.000 per l'accredito s.b.f. presso la Banca K; la banca accredita il 100% delle Ri.Ba. e trattiene lit. 16.500 (lit. 3.500 per ogni Ri.Ba. e cinque ricevute) a titolo di commissioni d'incasso; 2) le fatture vengono tutte rimosse tranne una di lit. 13.500.000 che rimane insoluta, la banca nel comunicare che una Ri.Ba. non è andata a buon fine recupera l'importo anticipato e addebita lit. 13.000 a titolo di commissioni di insoluto.

### Libro giornale della Astra S.p.A.

#### 1) Accredito anticipo su Ri.Ba.

|                              |             |             |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Banca K c/c                  | 209.983.500 |             |
| Oneri bancari                | 16.500      |             |
| Banca K c/anticipi su Ri.Ba. |             | 210.000.000 |

#### 2) Addebito di una Ri.Ba. insoluta e comunicazione buon fine delle rimanenti

|                              |             |             |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Banca K c/anticipi su Ri.Ba. | 210.000.000 |             |
| Oneri bancari                | 13.000      |             |
| Crediti v/clienti            |             | 196.500.000 |
| Banca K c/c                  |             | 13.513.000  |

### Libro giornale della Banca K

#### 1) Concesso anticipo su Ri.Ba.

|                               |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Anticipi su ricevute bancarie | 210.000.000 |             |
| Portafoglio incassi s.b.f.    |             | 210.000.000 |
| Anticipi su ricevute bancarie | 210.000.000 |             |
| Commissioni attive            |             | 16.500      |
| C/C di corrispondenza         |             | 209.983.500 |

#### 2) Riscossione delle Ri.Ba. tranne una che viene addebitata al correntista

|                            |             |             |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Cassa contanti             | 196.500.000 |             |
| Portafoglio incassi s.b.f. |             | 210.000.000 |
| C/C di corrispondenza      | 13.513.000  |             |
| Commissioni attive         |             | 13.000      |

Giorgio Turrin  
I.T.C. Sarezzo, Brescia