

Esame di Stato 2015

Istituto Professionale - Settore servizi
Indirizzo Servizi commerciali
Svolgimento Tema di Tecniche professionali
servizi commerciali

PRIMA PARTE

Il valore di iniziative imprenditoriali sane e sostenibili nel tempo sul piano sociale ed economico è assolutamente di primo piano: esse danno la possibilità, a cittadini volenterosi e desiderosi di misurarsi con se stessi e con gli altri, di esprimersi attraverso la messa a fuoco e la realizzazione di nuovi prodotti, spesso tecnologicamente avanzati o innovativi, creando così valore ed opportunità di lavoro. Ogni nuova iniziativa d'impresa è comunque da considerare un fattore positivo di sviluppo anche quando si lega a produzioni più "tradizionali", in quanto offre opportunità di crescita e, spesso, di sopravvivenza a realtà imprenditoriali che sarebbero invece destinate a essere messe fuori mercato dalla concorrenza proveniente da paesi in cui i costi inferiori rappresentano un vantaggio competitivo difficilmente contrastabile.

Il termine utilizzato per descrivere queste realtà è "**start up**", con il quale si identifica la fase di avvio di una nuova impresa. Legato inizialmente alle aziende operanti nel settore dell'informatica e della comunicazione attraverso internet, successivamente il termine start up si è esteso a tutte le nuove imprese, ma con un particolare riferimento a quelle che vedono protagonisti giovani imprenditori, impegnati in attività che portano delle novità significative in termini di beni e servizi offerti nonché di organizzazione del processo produttivo.

In ogni nuova attività imprenditoriale il **business plan**, ovvero il documento nel quale vengono sintetizzati gli elementi di un progetto che si intende sviluppare, è uno strumento operativo fondamentale. Esso può riferirsi all'impresa nel suo complesso o a singoli progetti o iniziative, e assume un ruolo significativo la parte descrittiva, che serve ad analizzare la situazione in cui opera l'impresa e le prospettive legate alla sua attività o al progetto specifico.

Il business plan è indispensabile per la sua funzione sia interna all'impresa, in quanto permette di rendere partecipi tutti i soggetti interni coinvolti in una determinata iniziativa o progetto degli obiettivi e delle strategie a essi legate, sia esterna, in quanto permette di valutare il progetto o l'iniziativa da parte di coloro che possono appoggiarlo o esserne coinvolti, in particolare i finanziatori di capitale di debito (per esempio le banche) o di capitale proprio (possibili azionisti).

Una parte fondamentale del business plan è costituita dal **marketing plan**, che rappresenta la traduzione a livello operativo degli obiettivi e delle strategie di marketing: è uno strumento che permette al management di definire gli obiettivi e gli strumenti necessari per raggiungerli.

Presentiamo di seguito un'ipotesi di studio per una nuova iniziativa imprenditoriale articolato secondo le fasi indicate nel tema d'esame.

Studio per una nuova iniziativa imprenditoriale

Idea imprenditoriale

Ipotizziamo il caso di un'azienda che intenda inserirsi sul mercato delle calzature: in base alle ricerche effettuate, la tendenza è la richiesta di nuovi modelli più sportivi e meno tradizionali, da indossare in diverse occasioni. A farsi carico del progetto un gruppo di imprenditori, nuove generazioni che si affacciano alla gestione operativa autonoma dopo un periodo di lavoro di una decina d'anni presso aziende del settore, rappresentanti della grande tradizione calzaturiera italiana. Essi intendono ora costruire qualcosa di autonomo, partendo da quanto hanno imparato nelle

precedenti esperienze lavorative. I nuovi modelli che hanno messo a fuoco non sono calzature per il tempo libero, ma scarpe che possono essere indossate tutti i giorni e che permettono una calzatura più comoda anche a chi deve rimanere a lungo in piedi. Non sono scarpe “tecniche”, quali quelle per running o per sport specifici, ma scarpe per ogni situazione.

Forma giuridica dell'impresa

La forma giuridica sarà quella di una spa: si tratta della forma giuridica più idonea per supportare l'auspicata crescita del fatturato nell'ambito di un piano industriale orientato sul medio-lungo periodo.

Analisi del mercato di riferimento

Il mercato al quale si rivolgerà la nuova produzione è già maturo, con la presenza di *competitors* molto forti. Tuttavia, la calzatura sportiva può ambire a nuovi spazi nel caso in cui si riesca a coniugare lo stile con un prezzo contenuto, soprattutto in un periodo in cui si è ridotti da lunghi anni di crisi. Si tratta di una via di mezzo tra la calzatura sportiva economica da “outlet” e quella ricercata e dal marchio famoso, che possa avvicinare al suo utilizzo chi desidera muoversi liberamente in qualunque ambiente senza dover sborsare cifre troppo elevate.

Il punto di forza è quello di mettere a servizio della nuova linea di prodotti la grande esperienza acquisita nella produzione di calzature classiche. Si tratta di trasferire nella nuova produzione il “know-how” sviluppato in precedenza: l'esperienza maturata, unitamente alla conoscenza del mercato, costituirà un vantaggio competitivo.

Per quanto riguarda i mercati di approvvigionamento, la scelta dell'azienda, anche nella produzione attuale, è quella di privilegiare i mercati nazionali. Benché le materie prime possano essere reperite a prezzi inferiori sui mercati internazionali, si punterà alla ricerca dei pellami nazionali che possano essere accostati in modo positivo ed efficace alle componenti sintetiche. Solo per quanto riguarda alcune finiture si ricorrerà a fornitori stranieri, ma sempre in ambito UE, già positivamente presenti nella produzione attuale.

Analisi SWOT

punti di forza (Strengths)

- diversificazione rispetto alla produzione tradizionale realizzando modelli che possano essere indirizzati a diversi target di consumatori, più giovani, dinamici e moderni
- vendita dei nuovi prodotti a un prezzo competitivo rispetto alla media del settore
- utilizzo di materie prime di qualità, in linea con la produzione della concorrenza
- innovazione tecnologica finalizzata a rendere le scarpe sportive gradevoli nella calzatura e adatte a situazioni molteplici

punti di debolezza (Weaknesses)

- inserimento in un mercato saturo, nel quale sono presenti *competitors* importanti e potenti

opportunità (Opportunities)

- utilizzo equilibrato delle risorse umane e ambientali, mirando non solo alla pura e semplice redditività, ma alla creazione di valore che si ripercuota positivamente sull'ambiente interno e esterno all'azienda

minacce (Threats)

- concorrenza da parte dei produttori orientali, che possono contare su costi molto bassi e competitivi

Individuazione degli obiettivi strategici

Si punterà su linee di prodotto che consentano un utilizzo più dinamico e versatile rispetto alle calzature classiche: in sostanza, le nuove scarpe saranno un giusto mix tra la calzatura classica e quella puramente sportiva e come tali potranno essere indossate senza problemi anche in situazioni più impegnative (ufficio, lavoro, cerimonie ecc.), garantendo però una maggiore comodità e un minor impegno. Il tutto a un prezzo che consenta all'azienda di posizionarsi con il nuovo prodotto come marca *follower*, puntando successivamente a divenire marca leader, in aperta sfida alle marche premium price, alle quali si è convinti di poter sottrarre una parte della quota di mercato.

Budget dei finanziamenti e degli investimenti

Per quanto concerne il fabbisogno finanziario iniziale, ci si rivolgerà prevalentemente al capitale di debito sotto forma di apertura di linee di finanziamento bancario. I finanziamenti di capitale proprio, derivanti da sottoscrizione di azioni da parte dei soci, rappresenteranno una quota minoritaria, con l'obiettivo di successivi aumenti di capitale nel caso di crescita dell'impresa.

Budget degli investimenti e dei finanziamenti

Impieghi		Fonti	
Immobilizzazioni immateriali		Capitale proprio	500.000
Costi di impianto	50.000		
Costi di ricerca e sviluppo	100.000		
Costi di pubblicità	150.000		
Immobilizzazioni materiali		Debiti a medio-lungo termine	2.500.000
Impianti e macchinari	2.000.000		
Attrezzature industriali e commerciali	500.000	Debiti a breve termine	70.000
Automezzi	220.000		
Altri beni	50.000		
Totale impieghi	3.070.000	Totale fonti	3.070.000

Conto economico di previsione

Ricavi di vendita	9.000.000
Variazione rimanenze di prodotti	-
Valore della produzione	9.000.000
Costi per materie	5.200.000
Variazione rimanenze di materie	-
Costi per servizi	1.800.000

Altri costi di gestione	300.000
Totale costi esterni della produzione	7.300.000

Conto economico

Valore della produzione	9.000.000
Costi per materie, per servizi, altri costi di gestione	7.300.000
Valore aggiunto	1.700.000
Costi del personale	800.000
Margine operativo lordo (EBITDA)	900.000
Ammortamenti	300.000
Svalutazioni e accantonamenti	50.000
Risultato operativo (EBIT)	550.000
Risultato della gestione finanziaria	- 220.000
Risultato della gestione ordinaria	330.000
Risultato della gestione straordinaria	-
Risultato al lordo delle imposte	330.000

Break even analysis (BEA)

Uno strumento molto utile nel business plan può essere la break even analysis, che permette di evidenziare l'andamento dei costi e dei ricavi previsti e di individuare il punto di equilibrio, in termini di quantità oppure di fatturato, che esprime il valore in corrispondenza del quale i costi totali (costi fissi + costi variabili) sono uguali ai ricavi totali.

Ipotizziamo quanto segue:

Costi variabili

Costi per materie, per servizi, altri costi di gestione = 7.300.000

Svalutazioni e accantonamenti = 50.000

20% dei costi della gestione finanziaria = 44.000

Totale costi variabili = 7.394.000

Costi fissi

Costi del personale = 800.000

Ammortamenti = 300.000

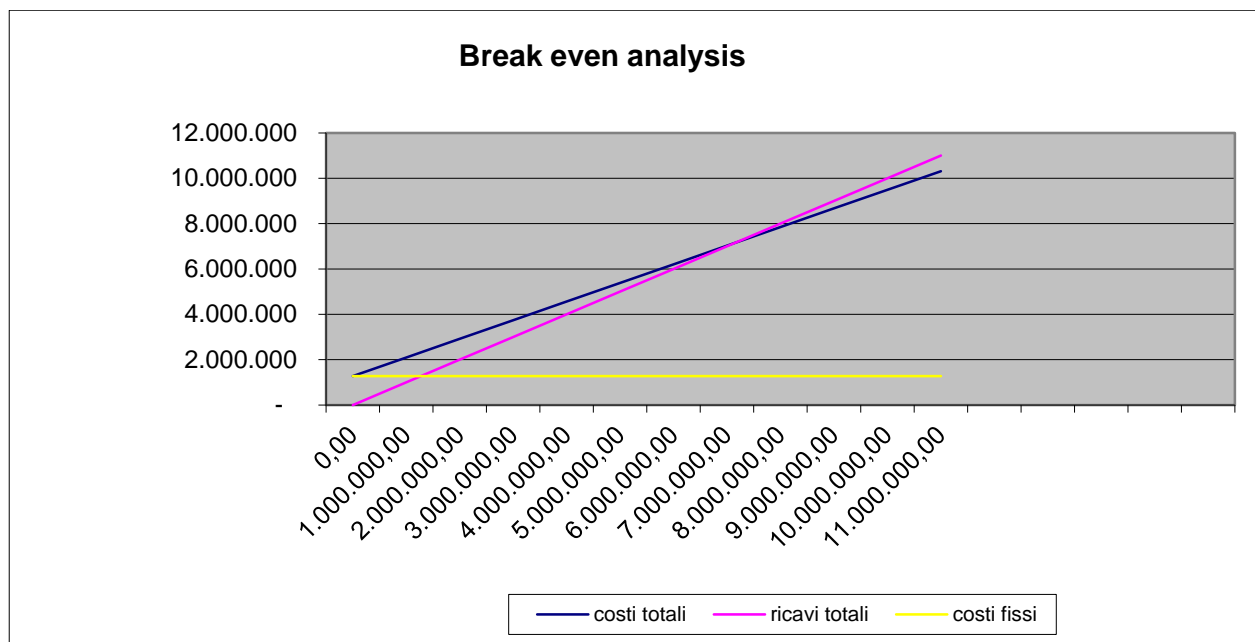
Costi della gestione finanziaria = 176.000

Totale costi fissi = 1.276.000

Sulla base dei dati del Conto economico, si determina il **fatturato di equilibrio** (RT) dopo aver calcolato il costo variabile in termini di fatturato, ovvero il costo variabile di ogni euro venduto (cv'):

$$cv' = \frac{CV}{RT} = \frac{7.394.000}{9.000.000} = 0,82 \quad \text{da cui} \quad RT = \frac{CF}{1 - cv'} = \frac{1.276.000}{1 - 0,82} = 7.088.000$$

I risultati della break even analysis (analisi del fatturato di pareggio) possono essere presentati anche in forma grafica.



SECONDA PARTE

1. Analisi degli scostamenti dei ricavi

Ponendo a confronto i dati del budget delle vendite con quelli rilevati a consuntivo, calcoliamo lo scostamento globale dei ricavi, suddiviso per ciascun prodotto (A e B):

Prodotto A

Ricavi effettivi	euro 221.720
- ricavi programmati	euro 240.000
	=====
scostamento globale negativo	euro 18.280

Scomponiamo lo scostamento globale nelle componenti dovute al prezzo e al volume:

scostamento di prezzo

prezzo effettivo – prezzo di budget (Pe-Pb) x volume effettivo (Ve):
euro (-5 x 1.928) = euro - 9.640

scostamento di volume

volume effettivo di vendita – volume programmato a budget (Ve-Vb) x prezzo di budget (Pb):
euro (-72 x 120) = euro - 8.640

Lo scostamento globale negativo pari a 18.280 euro è dovuto sia a una diminuzione del prezzo effettivo rispetto a quello programmato a budget, sia a un volume di vendite inferiore a quello previsto, con un maggior peso, seppure di poco, dell'incidenza del primo rispetto al secondo.

Prodotto B

Ricavi effettivi	euro 589.960
- ricavi programmati	euro 576.000
	=====
scostamento globale positivo	euro 13.960

Scomponiamo lo scostamento globale nelle componenti dovute al prezzo e al volume:

scostamento di prezzo

prezzo effettivo – prezzo di budget (Pe-Pb) x volume effettivo (Ve):

euro (2 x 6.020) = euro 12.040

scostamento di volume

volume effettivo di vendita – volume programmato a budget (Ve-Vb) x prezzo di budget (Pb):

euro (20 x 96) = euro 1.920

Lo scostamento globale positivo pari a 13.960 euro è dovuto sia a un incremento del prezzo effettivo rispetto a quello programmato a budget, sia a un volume di vendite superiore a quello previsto, con un maggior peso, anche in questo caso, dell'incidenza del primo rispetto al secondo.

2. Costi suppletivi e accettazione di un nuovo ordine

I costi fissi totali sono dati da:

euro (12,40 – 9,50) = euro 2,90 costo fisso unitario

euro (2,90 x 80.000) = euro 232.000 costi fissi totali

	Produzione 80.000 unità	Incremento 20.000 unità	Totale 100.000 unità
Ricavi	1.080.000	290.000	1.370.000
Costi variabili	<u>760.000</u>	<u>190.000</u>	<u>950.000</u>
Mdc	320.000	100.000	420.000
Costi fissi	<u>232.000</u>	<u>70.000</u>	<u>302.000</u>
Risultato economico	88.000	30.000	118.000

	Produzione 80.000 unità	Incremento 30.000 unità	Totale 110.000 unità
Ricavi	1.080.000	414.000	1.494.000
Costi variabili	<u>760.000</u>	<u>285.000</u>	<u>1.045.000</u>
Mdc	320.000	129.000	449.000
Costi fissi	<u>232.000</u>	<u>80.000</u>	<u>312.000</u>
Risultato economico	88.000	49.000	137.000

Risulta più conveniente la scelta di accettare l'ulteriore ordinativo di 30.000 unità di prodotto al prezzo di 13,80 euro con un incremento dei costi fissi pari a 80.000 euro.

3. Relazioni fra ROE e ROI e effetto leva

La relazione che intercorre tra ROE e ROI è espressa dalla seguente uguaglianza:

ROE = ROI x indice di indebitamento x tasso di incidenza della gestione non caratteristica

Infatti:

$$\frac{Re}{Cp} = \frac{Mo}{Ti} \times \frac{Ti}{Cp} \times \frac{Re}{Mo}$$

Il ROE è legato al ROI, all'indice di indebitamento e al tasso di incidenza della gestione non caratteristica. Il ROE può crescere se aumenta l'indebitamento a tassi inferiori al ROI (ROD < ROI), altrimenti la gestione finanziaria pesa sul rapporto tra utile d'esercizio e margine operativo. Infatti, l'andamento dell'indebitamento incide sulla misura del ROE proprio attraverso il ROI, in relazione all'andamento del costo medio del denaro che l'azienda prende a prestito (ROD). Se il ROD è inferiore al ROI, l'azienda ha convenienza a indebitarsi e tale convenienza può essere aumentata quanto più elevato è l'indice di indebitamento, che esercita un effetto moltiplicatore (effetto leva) sul ROI, il quale a sua volta fa aumentare il ROE.

Le relazioni sono le seguenti:

- se ROI = ROD la struttura finanziaria è neutrale rispetto al ROE
- se ROI > ROD il ROE aumenta al crescere dell'indebitamento
- se ROI < ROD il ROE diminuisce al crescere dell'indebitamento.

4. Calcolo dell'IRES

Un'impresa industriale spa presenta tra le altre, all'inizio dell'esercizio, le seguenti voci patrimoniali:

Fabbricati	euro 1.125.000 (valore dell'edificio euro 787.500)
Impianti e macchinario	euro 603.000
Arredamento	euro 47.250
Automezzi	euro 131.250

Tutte le immobilizzazioni sono in possesso dell'impresa da più di 1 anno.

La Situazione economica a fine esercizio presenta, tra gli altri, i seguenti importi ed evidenzia un utile al lordo delle imposte pari a 585.552 euro:

– Ammortamento fabbricati	euro 39.375
– Ammortamento impianti e macchinari	euro 90.450
– Ammortamento arredamento	euro 7.087
– Ammortamento automezzi	euro 26.250
– Svalutazione crediti	euro 11.418
– Costi di manutenzione e riparazione	euro 122.718
– Plusvalenze ordinarie	euro 1.800

- Interessi attivi bancari euro 2.500

Calcoliamo la base imponibile IRES e l'importo da versare a saldo, sapendo che:

- sono stati versati a titolo di acconto 146.100 euro per IRES;
- la ritenuta fiscale sugli interessi attivi bancari è 26%;
- il Fondo rischi su crediti è 15.750 euro e i crediti commerciali ammontano a 380.625 euro;
- i coefficienti fiscali di ammortamento dei beni strumentali sono i seguenti: fabbricati 4%; impianti 10%; arredamento 12%; automezzi 15%;
- la plusvalenza, che si riferisce a beni strumentali in possesso da quattro anni, viene ripartita in 5 anni;

Svalutazione crediti

Rapporto % tra Fondo rischi su crediti e crediti commerciali:

$$\frac{15.750}{380.625} \times 100 = 4,14\%$$

inferiore al 5%, quindi la svalutazione fiscale ammessa è 0,50% del valore nominale dei crediti:
euro (380.625 x 0,50%) = euro 1.903 svalutazione fiscale dei crediti

Variazione in aumento: euro (11.418 – 1.903) = euro 9.515

Ammortamenti

La quota di ammortamento dei fabbricati industriali va calcolata su 787.500 euro.

Bene strumentale	Ammortamento		Variazioni fiscali
	civilistico	fiscale	
Fabbricati	39.375	31.500	+ 7.875
Impianti e macchinario	90.450	60.300	+ 30.150
Arredamento	7.087	5.670	+ 1.417
Automezzi	26.250	19.688	+ 6.562
Totale			+46.004

In relazione agli ammortamenti viene quindi determinata una variazione in aumento di 46.004 euro.

Costi di manutenzione e riparazione

Costo complessivo dei beni risultanti all'inizio dell'esercizio dal registro dei beni ammortizzabili:

$$\text{euro } (787.500 + 603.000 + 47.250 + 131.250) = \text{euro } 1.569.000$$

Limite di deducibilità 5% dei costi di manutenzione e riparazione:

$$\text{euro } (1.569.000 \times 5\%) = \text{euro } 78.450$$

Variazione in aumento: euro (122.718 – 78.450) = euro 44.268

Plusvalenza

euro (1.800 : 5) = euro 360 quota fiscale di imputazione annua della plusvalenza

Reddito fiscale e IRES

Reddito di bilancio al lordo delle imposte	euro 585.552
+ svalutazione eccedente lo 0,50% del valore nominale dei crediti commerciali	euro 9.515
+ quote di ammortamento eccedenti i limiti stabiliti dalle norme fiscali	euro 46.004
+ manutenzioni e riparazioni eccedenti il 5% del costo storico dei beni	euro 44.268
- plusvalenza	euro 1.800
+ quota annua plusvalenza (1/5)	euro 360

Reddito fiscale

euro 683.899euro (683.899 x 27,50%) = euro 188.072,23 IRES di competenza arrotondata a **188.072 euro**

31/12	35.01	IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	IRES + IRAP di competenza	188.072,00	
31/12	15.04	DEBITI PER IMPOSTE	IRES + IRAP di competenza		188.072,00
31/12	15.04	DEBITI PER IMPOSTE	storno acconti e ritenute	146.750,00	
31/12	06.03	IMPOSTE IN ACCONTO	storno acconti		146.100,00
31/12	06.04	CREDITI PER RITENUTE SUBITE	storno ritenuta fiscale 26%		650,00