

**Esame di Stato 2016**  
**Istituto Professionale – Settore servizi**  
**Indirizzo Servizi commerciali**  
**Svolgimento Tema di Tecniche professionali**  
**dei servizi commerciali**

**PRIMA PARTE**

Innovazione tecnica, dinamismo e creatività costituiscono gli ingredienti fondamentali per lo sviluppo di una idea d'impresa, soprattutto in periodi di crisi economica, in cui occorre fare i conti con l'instabilità dei mercati e misurarsi con realtà assolutamente continuamente in evoluzione. Gli investimenti in innovazione costituiscono il punto di partenza per mettere a punto strutture che siano in grado di competere in un mercato ormai pienamente globalizzato, in cui proprio la tecnologia e i nuovi sistemi di comunicazione possono diventare un elemento di vantaggio competitivo indispensabile per il successo o anche solo per la sopravvivenza di una struttura economica.

Questi concetti sono riassunti nel termine “**start up**”, che 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.

Dunque, partenza, avvio, messa in pista di nuove iniziative che vedono i giovani in prima linea, agevolati anche dalla presenza di normative che mettono a disposizione aiuti e finanziamenti per la complessa fase di avvio di un'attività produttiva di beni o di servizi. Si pensi, per esempio, al cosiddetto “decreto crescita”, con cui si identifica la start up “innovativa”, vale a dire un'impresa strutturata come società di capitali, anche in forma cooperativa, che abbia come oggetto sociale esclusivo o prevalente “lo sviluppo, la produzione e commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico”. Le start up innovative godono di agevolazioni, sgravi burocratici e fiscali, facilitazioni nell'accesso al credito bancario che durano per un certo numero di anni dal momento della costituzione.

Il valore di queste iniziative sul piano sociale è assolutamente di primo piano: esse trattengono in Italia i “cervelli in fuga”, dando loro la possibilità di esprimersi attraverso la messa a fuoco e la realizzazione di prodotti altamente innovativi e tecnologici, creando così valore e opportunità di lavoro. Ma sono da considerare fattori positivi di sviluppo anche quando si legano a produzioni più “tradizionali”, in quanto offrono opportunità di crescita e, spesso, di sopravvivenza a realtà imprenditoriali che sarebbero invece destinate ad essere messe fuori mercato dalla concorrenza proveniente da paesi in cui i costi di gran lunga inferiori rappresentano un vantaggio competitivo difficilmente contrastabile. Sono, in buona sostanza, la messa in campo di un mix di inventiva, creatività e sguardo al futuro, indispensabili per avviare un'attività d'impresa al giorno d'oggi.

Resta inteso che qualunque ipotesi di *business idea*, oggi, non può prescindere da un ricorso massiccio agli strumenti di moderna comunicazione sociale (social media), che offrono non solo vantaggi competitivi, ma che anche nel recente passato hanno aperto nuovi scenari nei quali si sono inserite importanti realtà d'impresa italiane. Citiamo a titolo di esempio MusiXMatch, costituita da Massimo Ciociola, che ha creato il più grande database di testi di canzoni che si possono seguire mentre si ascolta il brano e dopo aver scaricato l'apposita applicazione; oppure Applix di Claudio Somazzi, che crea apps per smartphone e tablet.

Il **business plan** è il documento nel quale vengono sintetizzati gli elementi di una *business idea*, di un progetto che si intende sviluppare. 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.

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.

La predisposizione del progetto imprenditoriale deve far emergere gli elementi essenziali: idea base, fattori di possibile successo, strategie scelte, preventivi d'impianto e conto economico di previsione basato sulla break even analysis. In questi passaggi sono importanti le informazioni relative alla definizione della forma giuridica dell'impresa, all'analisi del mercato attuale e futuro, all'analisi della concorrenza, all'analisi dei mercati di approvvigionamento, alle caratteristiche dei prodotti offerti, alla struttura tecnico-produttivo-finanziaria.

La **pianificazione strategica** ha come orizzonte di riferimento un arco di tempo mediamente intorno ai 3-5 anni, anche se vi sono piani che considerano periodi ancora più lunghi. Nell'attuale realtà economica, caratterizzata da cambiamenti repentini, 5 anni sono considerati già un periodo abbastanza lungo, tanto che i cosiddetti "piani industriali" delle imprese hanno come riferimento il triennio successivo. Si elaborano un piano degli investimenti, un piano economico, un piano finanziario e un piano patrimoniale.

Proponiamo un esempio di Piano degli investimenti e finanziamenti e del correlato Conto economico relativo al primo anno di attività.

#### Piano degli investimenti e dei finanziamenti

Impieghi		Fonti	
<b>Immobilizzazioni immateriali</b>		<b>Capitale proprio</b>	3.000.000
Costi di impianto	75.000		
Costi di ricerca e sviluppo	150.000		
Costi di pubblicità	225.000		
<b>Immobilizzazioni materiali</b>		<b>Debiti a medio-lungo termine</b>	1.500.000
Impianti e macchinari	3.000.000		
Attrezzature industriali e commerciali	750.000	<b>Debiti a breve termine</b>	105.000
Automezzi	300.000		
Altri beni	105.000		
<b>Totale impieghi</b>	<b>4.605.000</b>	<b>Totale fonti</b>	<b>4.605.000</b>

Ricavi di vendita	13.500.000
Variazioni rimanenze di prodotti	-
<b>Valore della produzione</b>	<b>13.500.000</b>

Costi per materie	7.800.000
Variazioni rimanenze di materie	-
Costi per servizi	2.700.000
Altri costi di gestione	450.000
<b>Totale costi esterni della produzione</b>	<b>10.950.000</b>

### Conto economico previsionale

<b>Valore della produzione</b>	13.500.000
Costi per materie, per servizi, altri costi di gestione	10.950.000
<b>Valore aggiunto</b>	2.550.000
Costi del personale	1.200.000
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	1.350.000
Ammortamenti	450.000
Svalutazioni e accantonamenti	75.000
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	825.000
Risultato della gestione finanziaria	- 330.000
<b>Risultato della gestione ordinaria</b>	495.000
Risultato della gestione straordinaria	-
<b>Risultato al lordo delle imposte</b>	495.000

## SECONDA PARTE

### 1. Strategia d'impresa

Per **strategia** si intende la linea d'azione che viene ritenuta più idonea per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, con particolare riferimento al medio/lungo periodo.

È un concetto strettamente legato a quello di **pianificazione**, ovvero il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi di medio/lungo periodo e si individuano le azioni e gli strumenti per raggiungerli. Con la pianificazione si definiscono gli obiettivi, le risorse, le politiche aziendali.

Lo scopo essenziale della pianificazione è di permettere all'azienda il miglior sfruttamento possibile delle sue potenzialità, per raggiungere i risultati che vengono indicati come obiettivi, compatibilmente con i mezzi di cui si dispone.

È importante distinguere i concetti di previsione e pianificazione.

Mentre la *previsione* si pone come scopo l'anticipazione del futuro per sapere quali obiettivi porsi e quali scelte compiere, la *pianificazione* rappresenta una fase successiva e si articola in una serie di interventi nel corso del tempo, tra loro collegati e decisi a livello direzionale, per il raggiungimento degli obiettivi.

Mentre in sede di previsione l'azienda assume un ruolo passivo, nella pianificazione assume un atteggiamento attivo.

La pianificazione aziendale si articola su due livelli:

- **pianificazione globale**, che riguarda l'azienda nel suo complesso;
- **pianificazione settoriale**, che riguarda singoli settori e funzioni aziendali, ma che è parte integrante della pianificazione globale, della quale rappresenta l'articolazione necessaria per il coinvolgimento di tutta la struttura dell'azienda.

La pianificazione si articola nelle seguenti fasi:

- definizione degli obiettivi;
- raccolta e selezione di informazioni;
- individuazione delle linee d'azione;
- scelta dell'alternativa più idonea;
- analisi delle strutture organizzative e di controllo;
- elaborazione di piani, programmi e budget.

Nella fase di definizione degli obiettivi è importante individuare il traguardo al quale vuole giungere l'attività aziendale: dove si vuole arrivare.

Se gli obiettivi riguardano il *mercato*, per esempio, potranno interessare il mantenimento o l'ampliamento delle quote; se riguardano il *prodotto*, avranno a che fare con l'innovazione, il rilancio, il lancio ex novo di uno o più prodotti; se riguardano la *politica aziendale*, si chiederanno se il livello di redditività è ritenuto accettabile, se la conservazione del livello di occupazione è sufficiente ecc. È importante che gli obiettivi siano il più possibile concreti, aderenti alla realtà e precisi nella loro definizione, in modo da non originare equivoci.

La raccolta delle informazioni presuppone un sistema informativo efficace, che consenta all'azienda di acquisire i dati necessari per avere un quadro preciso della situazione; fase ancora più delicata è, tuttavia, la selezione delle informazioni ritenute significative nella miriade di dati che emergono dal sistema informativo.

L'individuazione delle **linee d'azione** è parte del processo decisionale e si attua mediante la *selezione delle migliori soluzioni possibili* per il raggiungimento del fine voluto. Fra tutte le soluzioni possibili, è poi necessario *selezionare quella ritenuta più idonea*, quella che maggiormente si adatta alle esigenze dell'azienda. È la fase in cui viene adottata la *strategia* che permette il raggiungimento dello scopo che ci si è prefissi. È inoltre necessario **analizzare le strutture organizzative e di controllo** e valutarne l'idoneità o meno all'attuazione delle strategie individuate. Anche questa è una fase delicata, in quanto può comportare delle modifiche alle strutture per renderle compatibili con quanto si sta pianificando, oppure può determinare delle variazioni nelle strategie quando non sia possibile modificare le strutture. L'ultima fase della pianificazione strategica è rappresentata dalla traduzione degli obiettivi e delle strategie in *strumenti operativi dettagliati*: i **piani**, i **programmi** e i **budget** traducono in azioni concrete la strategia scelta, articolandola sia sul medio/lungo sia sul breve termine.

## 2. Controllo budgetario

Il **controllo budgetario (budgetary control)** è uno strumento di programmazione e di controllo della gestione aziendale per mezzo del budget.

Il sistema di controllo budgetario è costituito da un insieme di operazioni e di procedure con le quali si rilevano e analizzano gli scostamenti tra i risultati programmati e i dati effettivi, con lo scopo di accertarne ed eliminarne le cause.

Il **budget** è l'insieme dei documenti mediante i quali si quantificano gli obiettivi di breve periodo collegati all'acquisizione e all'utilizzo delle risorse da parte delle varie unità funzionali in cui è suddivisa l'azienda.

La logica che presiede all'introduzione del controllo budgetario va oltre la semplice verifica della rispondenza o meno tra dati programmati e risultati realizzati. Sarebbe infatti riduttivo considerarlo soltanto una semplice procedura di controllo.

Il budgetary control, infatti, presuppone un coinvolgimento delle risorse e delle strutture aziendali, a livello centrale e periferico, fin dalla fase di previsione e programmazione, per estendersi poi alla fase in cui le operazioni di gestione hanno la loro realizzazione e terminare a consuntivo quando si sono ottenuti i dati finali: costringe ogni reparto a lavorare in armonia e coordinamento con gli altri reparti, nell'ambito di una visione unitaria dell'attività d'azienda.

Il budgetary control si articola secondo le seguenti fasi:

- **elaborazione dei budget di settore** (budget settoriali o funzionali): sulla base delle previsioni o utilizzando dati standard, si definiscono i budget riferiti alle singole funzioni aziendali: le vendite, il magazzino, la produzione ecc. L'insieme dei budget settoriali costituisce il budget economico;
- **elaborazione del budget operativo d'esercizio**, che si compone del budget economico analitico, del budget degli investimenti, del budget finanziario e del budget patrimoniale;
- **confronto tra i dati di budget e i dati derivanti dalla gestione**: deve avvenire secondo

scadenze prefissate e programmate e comunque mai troppo lontane tra loro;

- **rilevazione degli eventuali scostamenti** tra dati a consuntivo e dati di budget secondo il principio del controllo per eccezione;
- **analisi degli scostamenti e loro interpretazione**, tesa alla ricerca delle cause che li hanno determinati e ai possibili interventi correttivi ritenuti di volta in volta opportuni.

La pianificazione strategica ha come scopo la fissazione degli obiettivi e delle linee operative nel medio/lungo termine, in un arco di tempo che va dai tre ai cinque anni.

Ma la specificazione, anche in termini quantitativi, si ha nei **budget**.

I budget, sia il budget operativo d'esercizio sia i vari budget funzionali, sono strumenti di programmazione di breve periodo (un anno), in cui gli obiettivi dei piani pluriennali vengono ulteriormente suddivisi e articolati tra i vari centri di responsabilità.

È chiaro che gli obiettivi del budget devono essere collegati a quelli del piano pluriennale e non in contrasto con essi. La congruenza tra gli obiettivi ai due livelli di programmazione aziendale viene verificata per mezzo di un controllo antecedente all'approvazione del budget.

Ponendo a confronto i dati del budget delle vendite con quelli rilevati a consuntivo, calcoliamo lo scostamento globale dei ricavi, suddiviso per ciascun prodotto (ALFA 1700 e BETA 1500):

#### **Prodotto ALFA 1700**

Ricavi effettivi	euro 481.400
- ricavi programmati	euro 492.000
	=====
scostamento globale negativo	euro 10.600

Scomponiamo lo scostamento globale nelle componenti dovute al prezzo e ai volumi di vendita:

#### *scostamento di prezzo*

prezzo effettivo – prezzo di budget (Pe-Pb) x volume effettivo (Ve):  
euro (1 x 5.800) = euro 5.800

#### *scostamento di volume*

volume effettivo di vendita – volume programmato a budget (Ve-Vb) x prezzo di budget (Pb):  
euro (-200 x 82) = euro – 16.400

Lo scostamento globale negativo pari a 10.600 euro è dovuto a un'incidenza notevole dello scostamento del volume di vendita effettivo rispetto a quello programmato. Lo scostamento positivo di prezzo contribuisce solo in parte ad attenuare il risultato negativo effettivo rispetto a quello programmato.

#### **Prodotto BETA 1500**

Ricavi effettivi	euro 448.200
- ricavi programmati	euro 440.000
	=====
scostamento globale positivo	euro 8.200

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 (-1 x 8.300) = euro – 8.300

*scostamento di volume*

volume effettivo di vendita – volume programmato a budget (Ve-Vb) x prezzo di budget (Pb):  
euro (300 x 55) = euro 16.500

Lo scostamento globale positivo pari a 8.200 euro è dovuto a un incremento del volume di vendita effettivo rispetto a quello programmato, ma tale risultato positivo è ridotto dal contributo negativo dello scostamento di prezzo, pari a circa il 50% del risultato positivo dovuto all'incremento di volume effettivo rispetto a quello programmato.

### 3. Principi del reddito fiscale, calcolo dell'IRES e scritture in P.D.

I principi per i quali possono essere portati i costi in deduzione dai ricavi per la determinazione del reddito fiscale sono i seguenti:

- **competenza fiscale**, in base al quale l'imputazione dei costi e dei ricavi all'esercizio di competenza avviene tenendo presente il momento fiscale del loro sostenimento (costi) o conseguimento (ricavi). In particolare, i costi e i ricavi sono di competenza di un esercizio alla data di consegna o spedizione della merce per i beni mobili, alla data di stipulazione del contratto per i beni immobili, alla data di ultimazione della prestazione per i servizi. Competenza fiscale e competenza economica non sempre coincidono;
- **inerenza**, cioè un costo, per poter essere dedotto, deve riguardare esclusivamente l'attività d'impresa.

#### Situazione operativa

Consideriamo l'impresa industriale Alfa spa che presenta, all'inizio dell'esercizio, i seguenti beni strumentali:

Fabbricati	euro 2.250.000 (valore dell'edificio euro 1.575.000)
Impianti e macchinario	euro 1.206.000
Arredamento	euro 94.500
Automezzi	euro 262.500

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

La Situazione economica al 31/12, dopo le scritture di assestamento, presenta, tra gli altri, i seguenti conti ed evidenzia un utile al lordo delle imposte pari a 1.085.473 euro:

Ammortamento fabbricati	euro 55.250
Ammortamento impianti e macchinari	euro 170.750
Ammortamento arredamento	euro 18.200
Ammortamento automezzi	euro 60.500
Svalutazione crediti	euro 22.000
Costi di manutenzione e riparazione	euro 244.000
Plusvalenze ordinarie	euro 3.500
Interessi attivi bancari	euro 4.900

Calcoliamo il reddito fiscale, l'IRES dovuta e da versare a saldo, sapendo che:

- sono stati versati a titolo di acconto 232.000 euro;
- la ritenuta fiscale sugli interessi attivi bancari è 26%;
- prima delle scritture di assestamento il Fondo rischi su crediti è 30.950 euro e il valore nominale dei crediti commerciali è 750.425 euro;
- i coefficienti fiscali di ammortamento dei beni strumentali sono i seguenti: fabbricati 3%; impianti 12,50%; arredamento 15%; automezzi 20%;

- 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:

$$\frac{30.950}{750.425} \times 100 = 4,12\%$$

inferiore al 5%, quindi la svalutazione fiscale ammessa è 0,50% del valore nominale dei crediti:  
euro (750.425 x 0,50%) = euro 3.752 svalutazione fiscale dei crediti

Variazione in aumento: euro (22.000 – 3.752) = euro 18.248

### Ammortamenti

La quota di ammortamento dei fabbricati industriali va calcolata su 1.575.000 euro.

Bene strumentale	Ammortamento		Variazioni fiscali
	civilistico	fiscale	
Fabbricati	55.250	47.250	+ 8.000
Impianti e macchinario	170.750	150.750	+ 20.000
Arredamento	18.200	14.175	+ 4.025
Automezzi	60.500	52.500	+ 8.000
<b>Totale</b>			<b>+40.025</b>

In relazione agli ammortamenti viene quindi determinata una variazione in aumento di 40.025 euro.

### Costi di manutenzione e riparazione

Costo complessivo dei beni risultanti all'inizio dell'esercizio dal registro dei beni ammortizzabili:  
euro (1.575.000 + 1.206.000 + 94.500 + 262.500) = euro 3.138.000

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

$$\text{euro } (3.138.000 \times 5\%) = \text{euro } 156.900$$

Variazione in aumento: euro (244.000 – 156.900) = euro 87.100

### Plusvalenza

euro (3.500 : 5) = euro 700 quota fiscale di imputazione annua della plusvalenza

### Reddito fiscale e IRES

Reddito di bilancio al lordo delle imposte	euro 1.085.473
+ svalutazione eccedente lo 0,50% del valore nominale dei crediti commerciali	euro 18.248
+ quote di ammortamento eccedenti i limiti stabiliti dalle norme fiscali	euro 40.025
+ manutenzioni e riparazioni eccedenti il 5% del costo storico dei beni	euro 87.100
- plusvalenza	euro 3.500
+ quota annua plusvalenza (1/5)	euro 700
	-----

Reddito fiscale **euro 1.228.046**

euro (1.228.046 x 27,50%) = euro 337.712,65 IRES di competenza arrotondata a **337.713 euro**

### Rilevazioni contabili sul libro giornale

31/12	35.01	IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	imposte sul reddito	337.713,00	
31/12	15.04	DEBITI PER IMPOSTE	imposte sul reddito		337.713,00
31/12	15.04	DEBITI PER IMPOSTE	storno acconti e ritenute	233.274,00	
31/12	06.03	IMPOSTE IN ACCONTO	storno acconti		232.000,00
31/12	06.04	CREDITI PER RITENUTE SUBITE	storno ritenuta fiscale 26%		1.274,00

#### 4. Scelte make or buy

Nell'ambito delle scelte che riguardano le imprese, un ruolo importante rivestono le alternative relative al *make or buy*. Si tratta della decisione che l'impresa deve assumere tra la produzione interna di un certo prodotto o componente (*make*) e l'acquisto da una impresa fornitrice (*buy*). Naturalmente l'impresa potrebbe anche decidere di realizzare in parte internamente il prodotto o il componente e per il resto delle necessità acquistarlo all'esterno.

Nel caso in cui esista la possibilità di disporre di un fornitore in grado di rispondere all'esigenza dell'impresa che cede all'esterno tutta o parte della produzione, occorre effettuare un calcolo di convenienza economica (analisi differenziale) che metta a confronto i costi emergenti, cioè i nuovi costi derivanti dalla decisione dell'impresa, con i costi cessanti, ovvero che non vengono più sostenuti in conseguenza di tale decisione.

Se i costi emergenti sono maggiori dei costi cessanti, conviene continuare la produzione interna; altrimenti si può decidere di acquistare esternamente quanto necessario.

La convenienza economica non costituisce l'unico elemento che incide sulla scelta tra produzione interna e acquisto dall'esterno. Entrano in gioco, infatti, anche altri elementi quali: difesa del proprio know-how, che in caso di produzione esterna dovrebbe essere reso noto al fornitore; eventuali problemi di qualità nella realizzazione esterna di un componente rispetto alla produzione interna; rischio di possibili interruzioni nell'approvvigionamento da parte del fornitore; necessità di mantenere all'interno dell'impresa inalterato il livello occupazionale.

Consideriamo il caso dell'impresa proposto dal tema e procediamo all'analisi dell'andamento dei costi nelle ipotesi prospettate.

Costi	Produzione interna Make	Acquisto all'esterno Buy	Analisi differenziale
acquisto del componente		150 x 30.000 = 4.500.000	+4.500.000
materie prime	800.000		-800.000
manodopera diretta	2.100.000		-2.100.000
ammortamento macchinari (*)	750.000	750.000	-
costi fissi generali di reparto	700.000	420.000	-280.000
<b>Totale</b>	<b>4.350.000</b>	<b>5.670.000</b>	<b>+1.320.000</b>

(\*) Si è ipotizzato che i macchinari non possono essere impiegati in altre produzioni e pertanto la relativa quota di ammortamento rappresenta un costo ineliminabile.

In tal caso converrebbe scegliere la soluzione della produzione interna, nonostante il risparmio che si otterrebbe sui costi fissi generali di reparto. Il prezzo prospettato dal fornitore per il semilavorato non è infatti competitivo rispetto ai costi della produzione interna dello stesso.



