

Ministero dell'istruzione e del merito

A050 - ESAME DI STATO CONCLUSIVO DEL SECONDO CICLO DI ISTRUZIONE

Indirizzi: ITAF - AMMINISTRAZIONE, FINANZA E MARKETING EA25 - ESABAC TECHNO -
AMMINISTRAZIONE FINANZA E MARKETING

(Testo valevole anche per gli indirizzi quadriennali IT25 e IT37 e ITIE)

Disciplina: ECONOMIA AZIENDALE

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

PRIMA PARTE

Dal sito e dai documenti di bilancio di Alfa spa si traggono le informazioni di seguito sinteticamente riportate.

Chi siamo

La società, che opera dal 1992 nel settore dell'elettronica, dell'elettromeccanica e dell'elettromedicale, offre un servizio a 360° alla propria clientela: dallo studio di fattibilità all'assistenza post-vendita delle apparecchiature, realizzando la progettazione, la prototipizzazione, l'industrializzazione, l'acquisto del materiale, la produzione, il collaudo funzionale, l'assemblaggio meccanico, il confezionamento e la spedizione.

I prodotti

L'impresa progetta e realizza, anche su commessa, apparecchiature elettroniche ed elettromeccaniche per diversi settori merceologici. L'ampia esperienza maturata nel tempo, unitamente a un solido *know how* nell'attività di ricerca, le hanno consentito di specializzarsi nella produzione di:

- prodotti per il controllo automatico di grandi impianti di depurazione e filtrazione;
- macchine e linee per la produzione industriale;
- moduli di controllo;
- dispositivi medicali e per interventi di estetica.

Lo sviluppo

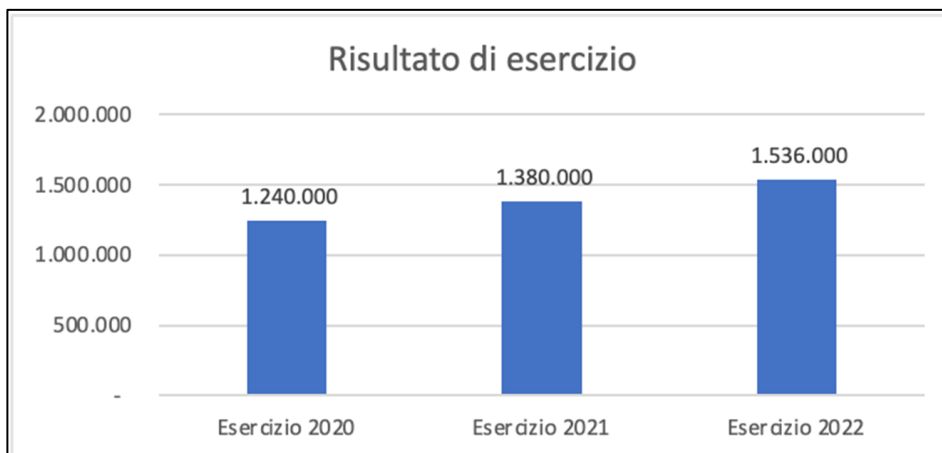
Nel 2022 l'impresa ha effettuato un investimento per l'acquisto di una nuova sede produttiva e nel 2023 intende avviare due progetti:

- il primo prevede l'acquisizione di beni strumentali da impiegare nella formazione professionale e nell'inserimento lavorativo di giovani con problematiche sociali;
- il secondo prevede la riduzione:
 - dei costi di approvvigionamento;
 - delle emissioni di CO2;
 - dei costi della logistica.

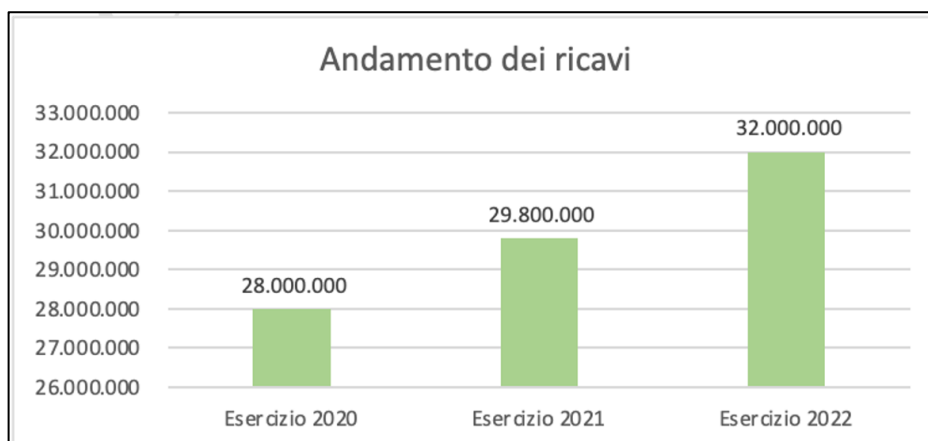
Alcuni dati

Dai documenti di bilancio al 31/12/2022, e in particolare dalla rielaborazione dello Stato patrimoniale e del Conto economico, si ottengono i dati di seguito riportati:

- patrimonio netto 12.360.000 euro pari al 48% delle fonti di finanziamento;
- debiti a media e lunga scadenza pari al 28% delle fonti di finanziamento;
- attivo immobilizzato pari al 60% degli impieghi;
- risultato economico degli ultimi tre esercizi:



- ricavi di vendita realizzati negli ultimi tre esercizi:



Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Elevato contenuto tecnologico dei prodotti e dei servizi Possesso di certificazioni Competenze tecnico-commerciali del personale Ampio portafoglio dei prodotti e dei servizi Varietà dei settori di intervento Sistema avanzato del controllo di gestione Particolare attenzione nei confronti degli SDGs dell'Agenda 2030	Comunicazione interna non sempre efficace Ricambio generazionale limitato Organizzazione aziendale da migliorare

<p>OPPORTUNITÀ Mercati di riferimento in crescita Ampio parco fornitori sensibili alle tematiche ESG Agevolazioni per investimenti in Ricerca & Sviluppo Accordi territoriali con università, scuole e mondo del lavoro</p>	<p>MINACCE Azioni di marketing dei <i>competitors</i> particolarmente efficaci Diffusione di attacchi informatici nel settore di appartenenza <i>Competitors</i> con elevata capacità di implementazione degli obiettivi ESG nella strategia aziendale</p>
--	--

Il candidato, dopo aver analizzato la situazione aziendale sopra riportata, tragga da questa gli elementi necessari per redigere lo Stato patrimoniale e il Conto economico al 31/12/2023 di Alfa spa secondo le disposizioni del codice civile, considerando che il fabbisogno finanziario per gli investimenti è stato coperto in parte con aumento di capitale sociale a pagamento e in parte ricorrendo a finanziamenti a lungo termine.

SECONDA PARTE

Il candidato scelga due dei seguenti quesiti e presenti le linee operative, le motivazioni delle soluzioni prospettate e i relativi documenti, secondo le richieste.

1. Commentare le azioni strategiche che Alfa spa può attivare per ridurre i punti di debolezza e per contrastare le minacce provenienti dal mercato evidenziate nell'analisi SWOT e redigere il budget economico annuale elaborato all'inizio dell'esercizio 2024 dal quale risultino:
 - gli effetti economici delle azioni strategiche;
 - un incremento delle vendite del 3%;
 - un incremento del risultato economico dell'1%.
2. L'interpretazione dell'andamento della gestione aziendale richiede, tra l'altro, l'analisi di bilancio per flussi. Quantificare e commentare il Flusso finanziario dell'attività operativa, determinato con il procedimento indiretto, di Alfa Spa al 31/12/2023, secondo le disposizioni dell'art. 2425 ter del codice civile.
3. Beta spa, impresa industriale monoprodotto, ricorre alla *break even analysis* per osservare l'andamento dei costi e dei ricavi aziendali al variare delle quantità prodotte e vendute. Redigere il report nel quale si motiva la determinazione del prezzo di vendita del prodotto codificato MRL89 sapendo che i costi fissi totali ammontano a 4.212.000,00 euro e il punto di equilibrio si raggiunge con lo sfruttamento del 65% della capacità produttiva massima di 200.000 unità. Rappresentare graficamente il punto di equilibrio e commentarne l'andamento nelle seguenti due ipotesi:
 - aumento dei costi fissi;
 - diminuzione del prezzo di vendita.
4. Il management di Gamma spa, impresa che produce bibite analcoliche, ha deciso di ampliare e diversificare la produzione. Redigere il business plan, presentato alla locale banca per la richiesta di finanziamenti, limitatamente a:
 - descrizione sintetica della business idea;
 - analisi del mercato;
 - articolazione del piano di marketing;

- quantificazione del fabbisogno finanziario;
- composizione e modalità di copertura del fabbisogno finanziario.

Dati mancanti opportunamente scelti.

Durata massima della prova: 6 ore.

Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici scientifiche o grafiche purché non siano dotate della capacità di elaborazione simbolica algebrica e non abbiano la disponibilità di connessione a Internet.

È consentito l'uso del dizionario della lingua italiana. È consentito l'uso del dizionario bilingue (italiano-lingua del paese di provenienza) per i candidati di madrelingua non italiana.

Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse 3 ore dalla consegna della traccia.

PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Roberto Bandinelli e Riccardo Mazzoni

PRIMA PARTE

La soluzione di questa prima parte richiede un'attenta lettura della situazione aziendale ripresa dal sito e dai documenti di bilancio al 31/12/2022 di Alfa spa.

La soluzione della prima parte si semplifica se il candidato inizia dalla elaborazione dello Stato patrimoniale riclassificato e sintetico. Questo perché alcuni dati della traccia, che rappresentano i vincoli nella elaborazione della soluzione, fanno riferimento a dati o informazioni ottenibili dalla riclassificazione dello Stato patrimoniale secondo criteri finanziari.

Di seguito sono sintetizzati i vincoli imposti nella prima parte della traccia.

Vincoli imposti nella prima parte dalla traccia

1. Investimenti in attività di ricerca
2. Investimenti nell'acquisto di una nuova sede
3. Investimenti nell'acquisizione di beni strumentali
4. Riduzione dei costi di approvvigionamento
5. Riduzione dei costi della logistica
6. Patrimonio netto, da bilancio 2022, € 12.360.000 pari al 48% delle fonti di finanziamento
7. Debiti a medio-lunga scadenza, da bilancio 2022, pari al 28% delle fonti di finanziamento
8. Attivo immobilizzato, da bilancio 2022, pari al 60% degli impieghi
9. Risultati economici positivi degli ultimi tre esercizi
10. Importo dei ricavi degli ultimi tre esercizi
11. Analisi Swot
12. Incremento del capitale sociale
13. Incremento dei debiti di finanziamento a medio e lungo termine

Occorre sottolineare come la traccia:

- riporti soltanto dati dell'esercizio 2022 e informazioni sulla gestione del 2023; pertanto in fase di elaborazione dello Stato patrimoniale e del Conto economico per l'anno 2023 si deve tenere conto delle informazioni, pur avendo ampio margine per la scelta dei dati;
- faccia riferimento alle disposizioni normative in materia di bilancio; considerando i dati, i documenti da elaborare dovranno essere quelli previsto dal bilancio ordinario.

Elaborazione dello Stato patrimoniale e del Conto economico

Per semplificare l'elaborazione dello Stato Patrimoniale e del Conto economico di Alfa spa al 31/12/2023 conviene:

- ipotizzare che, visti gli investimenti da effettuare nell'esercizio 2023, sia stata scelta la politica di autofinanziamento della società, quindi la non distribuzione degli utili; con questa ipotesi il patrimonio netto coincide con il capitale proprio e i debiti a breve non comprendono la parte di utile da distribuire agli azionisti;
- partire dalla elaborazione dello Stato patrimoniale e del Conto economico entrambi riclassificati e sintetici, tenuto conto che alcuni vincoli imposti dalla traccia fanno riferimento ai dati di questi documenti.

$$\text{Fonti} \Rightarrow 12.360.000 : 48 = x : 100 \quad x = 25.750.000$$

$$\text{Impieghi} = \text{Fonti} = 25.750.000$$

Riguardo al vincolo relativo ai debiti a media e lunga scadenza, si può ipotizzare che il totale di tali debiti, includendo anche quelli per TFR, corrispondano al totale delle Passività a m/ termine, pertanto:

Passività a m/l termine $\Rightarrow 25.750.000 \times 28\% = 7.210.000$

Passività a breve termine $\Rightarrow 25.750.000 - (12.360.000 + 7.210.000) = 6.180.000$

Attivo immobilizzato $\Rightarrow 25.750.000 \times 60\% = 15.450.000$

Attivo corrente $\Rightarrow 25.750.000 - 15.450.000 = 10.300.000$

Una prima struttura sintetica del patrimonio può essere così elaborata:

Stato patrimoniale riclassificato					
IMPIEGHI	31/12/2023	31/12/2022	FONTI	31/12/2023	31/12/2022
Liquidità immediate	937.000	749.000	Passività a breve	5.927.000	6.180.000
Liquidità differite	7.498.000	6.780.000	Passività a medio/lungo	7.451.000	7.210.000
Rimanenze	3.318.000	2.771.000	Capitale proprio	15.160.000	12.360.000
Attività disponibili	11.753.000	10.300.000			
Immobilizzazioni immateriali	1.651.000	1.624.000			
Immobilizzazioni materiali	14.773.000	13.465.000			
Immobilizzazioni finanziarie	361.000	361.000			
Attività immobilizzate	16.785.000	15.450.000			
TOTALE IMPIEGHI	28.538.000	25.750.000	TOTALE FONTI	28.538.000	25.750.000

Il Conto economico riclassificato sintetico può essere così redatto:

Conto economico riclassificato	30/11/2023	31/12/2022
Ricavi netti di vendita	33.450.000	32.000.000
Variazione rimanenze prodotti	- 366.000	62.000
variazione dei lavori in corso su ordinazione		
Incremento per lavori interni		
Altri ricavi	384.000	268.000
Valore della produzione	33.468.000	32.330.000
Costi della produzione per consumi	21.921.000	22.000.000
Valore aggiunto	11.547.000	10.330.000
Costo del lavoro	6.328.000	5.874.000
Margine operativo lordo	5.219.000	4.456.000
Ammortamenti e accantonamenti	2.687.000	2.129.000
Reddito operativo	2.532.000	2.327.000
Proventi finanziari	98.000	90.000
Interessi e altri oneri finanziari	- 204.000	- 158.000
<i>Saldo della gestione finanziaria</i>	<i>- 106.000</i>	<i>- 68.000</i>
Reddito lordo	2.426.000	2.259.000
Imposte	776.000	723.000
Reddito netto	1.650.000	1.536.000

Dal patrimonio come sopra strutturato, possiamo notare che sono rispettati:

1. tutti i vincoli numerici imposti dalla traccia (evidenziati);
2. i vincoli rilevabili dalle informazioni fornite dalla traccia; in particolare:
 - a. le immobilizzazioni sia immateriali sia materiali risultano incrementate, nonostante il processo di ammortamento, per effetto degli investimenti in attività di ricerca e costi di

impianto e ampliamento (immobilizzazioni immateriali), in investimenti nell'acquisizione della nuova sede e in beni strumentali (immobilizzazioni materiali);

- b. il capitale proprio risulta incrementato in parte per effetto dell'autofinanziamento (destinazione dell'utile a riserve) e in parte per aumento di capitale proprio con sovrapprezzo;
- c. i debiti di finanziamento a medio a lungo termine, nonostante il rimborso della quota annuale, sono incrementati.

Dal Conto economico riclassificato possiamo notare che sono rispettati:

- 1. tutti i vincoli numerici imposti dalla traccia (evidenziati);
- 2. i vincoli rilevabili dalle informazioni fornite dalla traccia; in particolare la riduzione dei costi di approvvigionamento e dei costi della logistica riepilogati entrambi nei Costi della produzione per consumi.

Prima di redigere i documenti del bilancio di Alfa spa al 31/12/2023 secondo le disposizioni del codice civile è opportuno elaborare lo Stato patrimoniale riclassificato in una versione meno sintetica, come quella di seguito proposta:

Stato patrimoniale riclassificato secondo il metodo finanziario					
IMPIEGHI	31/12/2023	31/12/2022	FONTI	31/12/2023	31/12/2022
<i>Liquidità immediate</i>			<i>Passività a breve</i>		
Disponibilità liquide	937.000	749.000	Debiti	5.859.000	6.126.000
Totale	937.000	749.000	Ratei passivi	68.000	54.000
<i>Liquidità differite</i>			Totale	5.927.000	6.180.000
Crediti v/soci			<i>Passività a medio/lungo</i>		
Crediti esigibili entro l'anno	7.498.000	6.780.000	Fondi rischi e oneri	549.000	840.000
Totale	7.498.000	6.780.000	TFR	1.882.000	1.470.000
<i>Rimanenze</i>			Debiti	5.020.000	4.900.000
Rimanenze	3.130.000	2.556.000	Totale	7.451.000	7.210.000
Ratei e risconti	188.000	215.000	<i>Patrimonio netto</i>		
Totale	3.318.000	2.771.000	Capitale	6.500.000	5.600.000
ATTIVITÀ DISPONIBILI	11.753.000	10.300.000	Riserve	7.010.000	5.224.000
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>			Utile/perdita dell'esercizio	1.650.000	1.536.000
Immobilizzazioni immateriali	1.651.000	1.624.000	Totale	15.160.000	12.360.000
Totale	1.651.000	1.624.000			
<i>Immobilizzazioni materiali</i>					
Immobilizzazioni materiali	14.773.000	13.465.000			
Totale	14.773.000	13.465.000			
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>					
Crediti esigibili oltre l'anno	361.000	361.000			
Totale	361.000	361.000			
ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE	16.785.000	15.450.000			
TOTALE IMPIEGHI	28.538.000	25.750.000	TOTALE FONTI	28.538.000	25.750.000

Da questo documento è più semplice elaborare quello di seguito riportato, ipotizzando il versamento dell'intero aumento del capitale sociale e del sovrapprezzo:

Stato patrimoniale					
Attivo	Anno 2023	Anno 2022	Passivo	Anno 2023	Anno 2022
A) Crediti verso soci	-	-	A) Patrimonio netto		
Crediti non richiamati -			<i>I Capitale</i>	6.500.000	5.600.000
Crediti non richiamati -			<i>II Riserva da sovrapprezzo azioni</i>	250.000	-
B) Immobilizzazioni			<i>III Riserva di rivalutazione</i>	-	-
<i>I Immobilizzazioni immateriali</i>			<i>IV Riserva Legale</i>	1.120.000	1.120.000
1) costi di impianto e ampliamento	18.000	16.000	<i>V Riserve statutarie</i>	-	-
2) costi di sviluppo	1.160.000	1.000.000	<i>VI Altre riserve</i>	5.640.000	4.104.000
3) diritti di brevetto industr. ...	400.000	480.000	<i>VII Riserve copertura di ...</i>	-	-
4) concessioni, licenze, marchi ...	-	-	<i>VIII Utili (Perdite) a nuovo</i>	-	-
5) avviamento	-	-	<i>IX Utile (Perdita) d'esercizio</i>	1.650.000	1.536.000
6) immobilizzazioni in corso e acc.	-	-	Totale	15.160.000	12.360.000
7) altre	73.000	128.000	B) Fondi per rischi e oneri		
Totale	1.651.000	1.624.000	1) per tratt. di quiesc. obblighi simili	-	-
<i>II Immobilizzazioni materiali</i>			2) per imposte, anche differite	-	-
1) terreni e fabbricati	3.966.000	3.277.000	3) strumenti fin. derivati passivi	-	-
2) impianti e macchinario	8.316.000	7.584.000	4) altri	549.000	840.000
3) attrezzature industriali e comm.li	1.131.000	1.584.000	Totale	549.000	840.000
4) altri beni	1.360.000	1.020.000	C) Tratt.to di fine rapporto di L. S.	1.882.000	1.470.000
5) immobilizzazioni in corso e acc.	-	-	D) Debiti		
Totale	14.773.000	13.465.000	1) obbligazioni	-	-
<i>III Immobilizzazioni finanziarie</i>			2) obbligazioni convertibili	-	-
1) partecipazioni in:			3) debiti verso soci per finanz.	-	-
a) imprese controllate	-	-	4) debiti verso banche	5.480.000	5.477.000
b) imprese collegate	361.000	361.000	5) debiti verso altri finanziatori	-	-
c) imprese controllanti	-	-	6) acconti	-	-
d) imprese ... al controllo di contr.	-	-	7) debiti verso fornitori	4.328.000	4.890.000
d bis) altre imprese	-	-	8) debiti rappres. da titoli di credito	-	-
2) crediti:			9) debiti verso imprese controllate	-	-
a) verso imprese controllate	-	-	10) debiti verso imprese collegate	-	-
b) verso imprese collegate	-	-	11) debiti verso imprese controll.	-	-
c) verso imprese controllanti	-	-	11 bis) debiti v/ imprese ...	-	-
d) v/ imprese ... al contr. di contr.	-	-	12) debiti tributari	317.000	214.000
d bis) verso altre	-	-	13) debiti verso Ist. di previd.	207.000	251.000
3) altri titoli	-	-	14) altri debiti	548.000	194.000
4) strumenti finanziari derivati attivi	-	-	Totale	10.880.000	11.026.000
Totale	361.000	361.000			
Totale immobilizzazioni (B)	16.785.000	15.450.000			
C) Attivo circolante			E) Ratei e risconti passivi	68.000	54.000
<i>I Rimanenze</i>					
1) Mat. prime, suss. e di consumo	1.320.000	1.112.000			
2) Prodotti in corso di lav. e semil.	340.000	314.000			
3) Lavori in corso su ordinazione	-	-			
4) Prodotti finiti e merci	1.470.000	1.130.000			
5) Acconti	-	-			
Totale	3.130.000	2.556.000			
<i>II Crediti</i>					
1) verso clienti	7.179.000	6.150.000			
2) verso imprese controllate	-	-			
3) verso imprese collegate	-	-			
4) verso imprese controllanti	-	-			

5) v/ imprese sottoposte al contr.	-	-		
5 bis) crediti tributari	-	-		
5 ter) imposte anticipate	-	-		
5 quater) verso altri	320.000	630.000		
Totale	7.499.000	6.780.000		
<i>III Attività finanziarie che ...</i>				
1) partec.ni in imprese controllate	-	-		
2) partec.ni in imprese collegate	-	-		
3) partec.ni in imprese controllanti	-	-		
3 bis) partec.ni in imprese ...	-	-		
4) altre partecipazioni	-	-		
5) strumenti finanziari derivati attivi	-	-		
6) altri titoli	-	-		
Totale	-	-		
<i>IV Disponibilità liquide</i>				
1) depositi bancari e postali	910.000	715.000		
2) assegni	-	-		
3) denaro e valori in cassa	27.000	34.000		
Totale	937.000	749.000		
Totale Attivo circolante (c)	11.566.000	10.085.000		
D) Ratei e risconti	188.000	215.000		
Totale Attivo	28.539.000	25.750.000	Totale Passivo	28.539.000 25.750.000

Dal Conto economico riclassificato è possibile trarre i dati per la ricostruzione del Conto economico redatto secondo le disposizioni dell'art. 2425 c.c.

Conto economico	Anno 2022		Anno 2021	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali
A) Valore della produzione				
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	33.450.000		32.000.000	
2) incremento delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semil.	- 366.000		62.000	
3) variazione dei lavori in corso su ordinazione	-		-	
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-		-	
5) altri ricavi e proventi	384.000		268.000	
Totale valore della produzione (A)		33.468.000		32.330.000
B) Costi della produzione				
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	9.150.000		9.324.000	
7) per servizi	9.564.000		9.799.000	
8) per godimento beni di terzi	2.775.000		2.642.000	
9) per il personale:				
a) salari e stipendi	4.322.000		4.068.000	
b) oneri sociali	1.594.000		1.412.000	
c) trattamento di fine rapporto	412.000		394.000	
d) trattamento di quiescenza e simili	-		-	
e) altri costi	-		-	
10) ammortamenti e svalutazioni				
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali:	535.000		201.000	
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	2.152.000		1.928.000	
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	-		-	
d) Svalutazione dei crediti compresi nell'Attivo circolante	-		-	
11) variazione delle rimanenze di mat. prime, suss., di consumo e merci	208.000		67.000	
12) accantonamento per rischi	-		-	
13) altri accantonamenti	-		-	

14) oneri diversi di gestione	224.000		168.000	
Totale costi della produzione (B)		30.936.000		30.003.000
Differenza tra Valore e Costi della produzione (A – B)		2.532.000		2.327.000
C) Proventi e oneri finanziari				
15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di ...	-		-	
16) proventi finanziari	-			
a) da crediti iscritti nelle imm.zioni, con separata indicazione di ...	-		-	
b) da titoli iscritti nelle imm.zioni che non costituiscono part.zioni	-		-	
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partec.	-		-	
d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione ...	98.000		90.000	
17) interessi e altri oneri finanziari	- 204.000		- 158.000	
17 bis) utili e perdite su cambi	-		-	
Totale (15+16+17±17 bis)		- 106.000		- 68.000
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie				
18) rivalutazioni				
a) di partecipazioni	-		-	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partec.	-		-	
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partec.	-		-	
d) di strumenti finanziari derivati	-		-	
19) svalutazioni				
a) di partecipazioni	-		-	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partec.	-		-	
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partec.	-		-	
d) di strumenti finanziari derivati	-		-	
Totale delle rettifiche (18-19)		-		-
Risultato prima delle imposte (A - B ± C ± D ± E)		2.426.000		2.259.000
20 Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		776.000		723.000
21 Utile d'esercizio		1.650.000		1.536.000

SECONDA PARTE

Punto 1

Le risorse umane aziendali hanno esigenze di coinvolgimento e di motivazione, ottenibili solo attraverso gli strumenti della comunicazione “interna”. La componente della comunicazione organizzativa che si rivolge al personale interno è costituita, di fatto, dall’insieme delle attività finalizzate a coinvolgere i collaboratori nei programmi e nelle strategie dell’azienda (flusso verticale); la sua efficienza ed efficacia sono presupposti necessari per garantire una corretta organizzazione delle relazioni tra le persone e i reparti all’interno del sistema-azienda (flusso orizzontale).

La comunicazione interna può essere organizzata e realizzata mediante il ricorso a modalità e strumenti di vario tipo, tra cui ricordiamo:

- i colloqui, le interviste e le riunioni;
- i family day;
- le convention;
- la stampa aziendale;
- gli strumenti telematici.

Per Alfa spa occorre quindi rivedere l’organizzazione aziendale con l’obiettivo di:

- comunicare e condividere la vision aziendale, la mission aziendale, i valori aziendali;
- operare strategicamente per obiettivi;
- migliorare le dinamiche relazionali tra le risorse umane aziendali, per esempio passando da una relazione *capo-collaboratore* (Top-Down) ad una di tipo *collaboratore-capo* (Bottom-Up), per

ottenere il feedback che garantisca la messa in comune, la condivisione e il dialogo su quanto trasmesso e quanto ricevuto;

- sostenere la relazione tra colleghi (cliente–fornitore) per costruire, attraverso il costante allenamento della capacità di comunicare, una relazione empatica basata sull’ascolto;
- ridefinire i meccanismi operativi/sistemi di lavoro: Task force e Team di lavoro, sistemi premianti, processi, procedure ecc.

La riorganizzazione aziendale comporta un incremento di tutti i costi (industriali, di sviluppo, commerciali, amministrativi e generali, di cui si deve tenere conto nella redazione del budget economico per l’anno 2024.

Quindi, considerando quanto sopra e i due vincoli imposti dalla traccia (incremento delle vendite del 3% e del risultato economico dell’1%), si può predisporre il Budget economico annuale del 2024 di Alfa spa come di seguito proposto.

Budget economico d’esercizio	
Descrizione	Importi
Ricavi di vendita	34.453.500
Costo della produzione venduta	- 26.597.590
utile lordo industriale	7.855.910
Costi di Sviluppo	- 1.055.982
Costi commerciali	- 2.639.955
Costi amministrativi e generali	- 1.583.973
Utile operativo della gestione caratteristica	2.576.000
Saldo gestione finanziaria	- 125.000
Risultato al lordo delle imposte	2.451.000
Imposte sul reddito	784.500
Risultato al netto delle imposte	1.666.500

Dove:

- Ricavi di vendita = $33.450.000 + 3\% = 34.453.500$
- Risultato al netto delle imposte = $1.650.000 + 1\% = 1.666.500$

Punto 2

Per la determinazione del Flusso finanziario della gestione reddituale occorre redigere il punto A) del Rendiconto finanziario determinando quelle che sono le variazioni intervenute nei flussi finanziari tra l’esercizio 2023 e il 2022 e tra il 2022 e il 2021.

Naturalmente è possibile ricostruire i dati del 2023 ma non tutti quelli del 2022 che dovranno essere opportunamente scelti.

Flusso della gestione reddituale - Metodo indiretto	Importi 2023		Importi 2022	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)				
Utile (perdita) dell’esercizio	1.650.000		1.536.000	
Imposte sul reddito	776.000		723.000	
Interessi passivi/(interessi attivi)	204.000		158.000	
(Dividendi)	-		-	
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	97.000		85.000	
1. Utile (perdita) dell’esercizio prima di imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione		2.727.000		2.502.000

<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel Capitale Circolante Netto</i>			
Accantonamenti ai fondi	412.000		620.000
Ammortamenti delle immobilizzazioni	2.687.000		2.169.000
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	-		-
Altre rettifiche per elementi non monetari	-		-
<i>Totale rettifiche elementi non monetari</i>	<i>3.099.000</i>		<i>2.789.000</i>
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN		5.826.000	5.291.000
<i>Variazioni del Capitale Circolante Netto</i>			
Decremento/(incremento) delle rimanenze	- 574.000		- 414.000
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	- 1.028.000		- 922.000
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	- 2.850.000		- 1.189.000
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	27.000		12.000
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	-		-
Altre variazioni del Capitale Circolante Netto	88.000		76.000
<i>Totale variazione Capitale Circolante Netto</i>	<i>- 4.337.000</i>		<i>- 2.437.000</i>
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN		1.489.000	2.854.000
<i>Altre rettifiche</i>			
Interessi incassati/(pagati)	- 190.000		- 130.000
(Imposte sul reddito pagate)	- 214.000		- 317.000
Dividendi incassati	-		-
(Utilizzo dei fondi)	- 291.000		- 177.000
<i>Totale altre rettifiche</i>	<i>- 695.000</i>		<i>- 624.000</i>
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche		794.000	2.230.000
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)		794.000	2.230.000

Effettuare un'analisi dei flussi finanziari significa ricercare tutti quei fattori economico-patrimoniali che possono avere prodotto o assorbito risorse liquide, misurando inoltre l'entità di tale produzione o assorbimento. In sintesi, il flusso finanziario della gestione reddituale è dunque la somma algebrica di tutti flussi rilevati.

Nel prospetto elaborato si può osservare come tra il 2022 e il 2023 si sia verificata una differenza significativa nel *flusso finanziario della gestione reddituale finale*: la differenza rilevata è infatti di € 1.436.000. Vari sono stati i contributi alla generazione di tale differenza; ma il componente che più di altri via ha concorso è il *decremento dei debiti verso fornitori*, rilevato tra le variazioni del *capitale circolante netto*: nel 2022 tale decremento è stato di - 1.189.000, mentre nel 2023 esso è stato di - 2.849.000, dunque con una differenza di € - 1.660.000.

Punto 3

La traccia prevede alcuni vincoli per la soluzione di questo punto; in particolare:

- totale costi fissi pari a 4.212.000 euro;
- raggiungimento del punto di equilibrio con lo sfruttamento della capacità produttiva del 65%;
- capacità produttiva pari a 200.000 unità.

Determinando il 65% della capacità produttiva è possibile stabilire la quantità di produzione/vendita per il raggiungimento del punto di equilibrio:

capacità produttiva 200.000 x 65% = 130.000 unità, in corrispondenza delle quali si raggiunge il punto di equilibrio.

Dividendo i costi fissi per la quantità che rappresenta il punto di equilibrio è possibile determinare il margine di contribuzione:

$$mc = 4.212.000 : 130.000 = 32,40 \text{ euro}$$

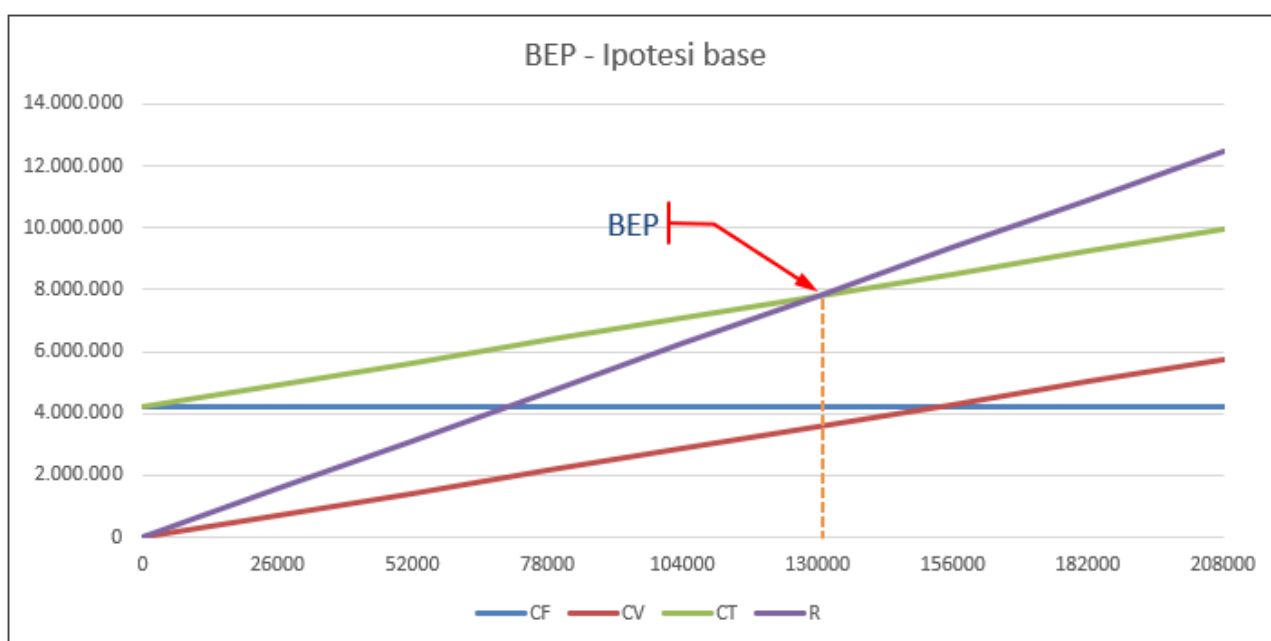
Ipotizzando il prezzo di vendita del prodotto pari a 60,00 euro possiamo calcolare il costo unitario variabile:

$$\text{Costo unitario variabile} = 60,00 - 32,40 = 27,60 \text{ euro}$$

Con i dati ottenuti possiamo predisporre la *break even chart*.

	0	26000	52000	78000	104000	130000	156000	182000	208000
CF	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000
CV	0	717.600	1.435.200	2.152.800	2.870.400	3.588.000	4.305.600	5.023.200	5.740.800
CT	4.212.000	4.929.600	5.647.200	6.364.800	7.082.400	7.800.000	8.517.600	9.235.200	9.952.800
R	0	1.560.000	3.120.000	4.680.000	6.240.000	7.800.000	9.360.000	10.920.000	12.480.000
RE	-4.212.000	-3.369.600	-2.527.200	-1.684.800	-842.400	0	842.400	1.684.800	2.527.200

Qui sotto la rappresentazione grafica corrispondente.



La traccia chiede la rappresentazione grafica e il commento di due ipotesi alternative.

Prima ipotesi: aumento dei costi fissi.

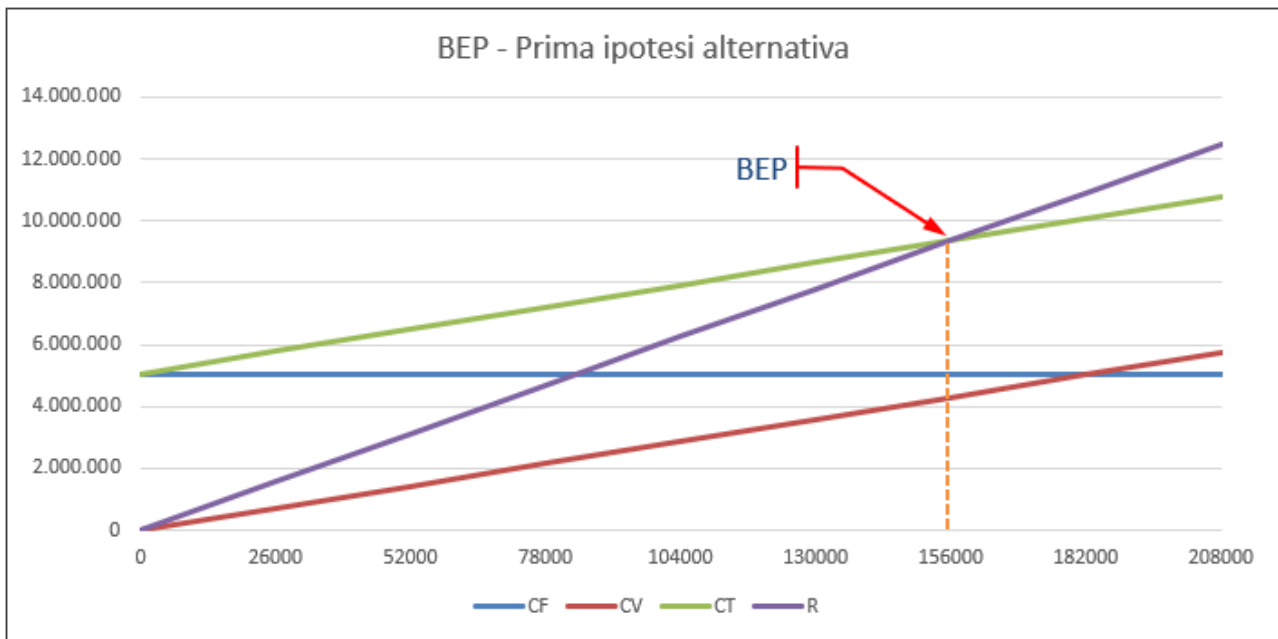
La richiesta della traccia può essere interpretata come un maggiore importo dei costi fissi rispetto a quelli indicati per l'ipotesi base. Pertanto, si suppone che i costi fissi ammontino a 5.054.400.

In questo caso, a parità degli altri valori, il punto di pareggio *aumenta*, vale a dire si sposta verso un quantitativo di produzione/vendita maggiore.

Il BEP si fissa quindi a 156.000 unità, così calcolate:

$$\frac{CF}{MC} = \frac{5.054.400}{32,40} = 156.000$$

Questa la rappresentazione grafica.



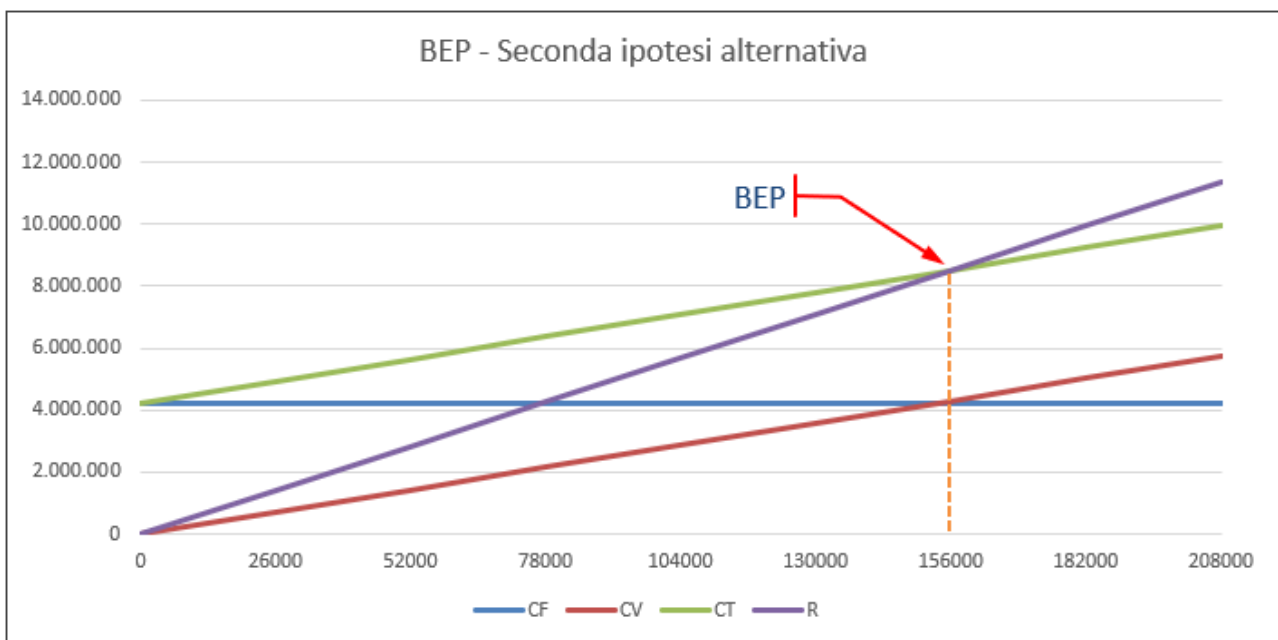
Seconda ipotesi: diminuzione del prezzo di vendita.

Come chiesto dalla traccia, supponiamo che il prezzo di vendita sia inferiore a quello indicato per l'ipotesi base. Per rendere più evidente la conclusione che andremo a commentare, supponiamo che il prezzo sia, in questo caso, pari a 54,60; il nuovo margine di contribuzione (MC) è dunque 27,00 (54,60 – 27,60).

A parità degli altri valori, il punto di pareggio *aumenta*, vale a dire si sposta verso un quantitativo di produzione/vendita maggiore.

Il BEP si fissa anche in questo caso a 156.000 unità, così calcolate:

$$\frac{CF}{MC} = \frac{4.212.000}{27,40} = 156.000$$



In conclusione, situazioni in cui si hanno maggiori livelli di costi fissi e situazioni in cui si ha invece un prezzo di vendita minore producono lo stesso effetto sul BEP, vale a dire, occorre un maggior quantitativo di produzione/vendite per coprire il costo totale.

Punto 4

Per la soluzione di questo punto non occorre rispettare vincoli salvo il tipo di produzione.

Descrizione sintetica della business idea

La popolazione dei consumatori che tendono a ridurre il consumo di bibite analcoliche si va incrementando. Un numero sempre maggiore di consumatori assume un comportamento salutista e di attenzione al benessere. L'offerta di bevande idonee per integrare rapidamente liquidi, sali minerali e talvolta anche parte delle calorie consumate è ancora non sufficiente a rispondere alla domanda del mercato, soprattutto per quelle bevande a base di frutta, e con basso tasso alcolemico. Si va così formando un target di consumatori che vogliono ridurre, ma non del tutto, il consumo di alcol.

Si apre così un mercato di “bevande a base esclusiva di frutta con bassa presenza di alcol”.

Occorrono dunque nuovi prodotti che valorizzino le bevande naturali a base di frutta senza aggiunta di prodotti chimici. La nostra impresa può pertanto focalizzarsi su una linea di prodotti *low alcohol* (ovvero a basso contenuto alcolico), da vendere con un marchio dal richiamo suggestivo. La nostra visione “*Futuro in Salute*” evoca lo sguardo del tempo lontano (Futuro) e lo stato di salute della persona. Questa invece la nostra *mission*: “Nei momenti in cui si ha necessità o desiderio di bere, ci si può fidare di noi! Sempre pronti a garantire ai nostri clienti l'attenzione a una vita salutare senza rinunciare ai piaceri del gusto”.

Perciò, i nostri prodotti dovranno distinguersi per l'alto contenuto di materie prime naturali, la ridotta presenza del contenuto alcolico e la comodità nell'uso di confezioni *green packaging*.

Analisi del mercato

Lo studio del mercato è stato effettuato analizzando i documenti della Camera di commercio, mediante anche ricerche di mercato.

Il settore, nonostante negli ultimi anni siano iniziate produzioni di bevande low alcohol da parte di altre aziende concorrenti, è in espansione grazie alla crescente attenzione delle persone a una sana alimentazione.

La concorrenza è notevole, ma le prospettive positive sono legate alla elevata qualità dei prodotti, ai servizi offerti alla distribuzione, nonché ai prezzi che saranno più bassi di circa il 10% rispetto a quelli della concorrenza (*prezzi di penetrazione*).

La concorrenza esistente non sembra poter creare preoccupazione per i nostri nuovi prodotti dato che per questi:

- è stato ottenuto un elevato livello qualitativo;
- si sono utilizzate materie prime con una filiera corta, dunque oltre che “Made in Italy”, anche ottenute nelle zone dove si svolgono le nostre produzioni;
- il packaging è semplice e rispettoso dell'ambiente.

I prodotti si rivolgono essenzialmente alla distribuzione in ambito regionale.

Articolazione del piano di marketing

L'azienda e il prodotto

Il piano di marketing riguarda la produzione di bevande low alcohol. Il management della società ha individuato, in seguito a un esame attento dei prodotti concorrenti, le caratteristiche fondamentali che vogliamo che i nuovi prodotti abbiano: genuinità, maneggevolezza del packaging, rispetto dell'ambiente. Anche un design accurato e gradevole potrà contribuire al successo dei nuovi prodotti.

La domanda

Per gli italiani la consumazione di prodotti genuini senza additivi e low alcohol è importante. L'incremento negli ultimi anni di prodotti salutistici e integratori alimentari di origine “naturale”, ha creato in un numero sempre maggiore di consumatori il bisogno di ricorrere a bevande low alcohol. Il segmento di mercato individuato dall'azienda è quello dei consumatori di bevande alcoliche che vogliono ridurre il consumo.

La concorrenza

Il settore è costituito principalmente da cinque aziende nazionali di grandi dimensioni, che coprono la quasi totalità del mercato. Tali aziende, così come Gamma spa, dispongono di ingenti risorse finanziarie che impiegano in elevati investimenti pubblicitari.

La strategia di marketing

Le variabili che il management di Gamma spa deve considerare nella formulazione della strategia di marketing sono molteplici. Si deve tener conto che:

- gli obiettivi di fatturato fissati per i prossimi due anni sono rispettivamente di € 2.750.000 e di € 3.000.000;
- l'azienda dispone di risorse finanziarie tali da poter avviare una campagna di comunicazione al livello dei principali concorrenti;
- i processi produttivi non sono modificabili, ma il punto di forza può essere rappresentato dall'utilizzo delle materie prime reperibili a chilometro zero rispetto ai centri produttivi.

Le leve di marketing su cui operare sono costituite dalle politiche di prezzo, distribuzione e comunicazione.

Analisi della situazione

L'analisi è condotta mediante il modello SWOT.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">• Esperienza acquisita con la produzione di prodotti analoghi• Individuazione chiara del segmento di mercato (target)• Particolare attenzione nei confronti degli SDGs dell'Agenda 2030	<ul style="list-style-type: none">• Scelta produttiva limitata• Limitata penetrazione commerciale nel settore
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">• Miglioramento qualitativo del prodotto rispetto ai concorrenti• Valore dato ai prodotti dai salutisti• Aumento del numero dei consumatori	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilità di ingenti risorse finanziarie da parte dei concorrenti• Canali distributivi presidiati dalla concorrenza, con possibilità di barriere all'ingresso• <i>Competitors</i> con elevata capacità di implementazione degli obiettivi ESG nella strategia aziendale

Quantificazione del fabbisogno finanziario

Fabbisogno finanziario iniziale (Impieghi)	Importi anno n	Importi anno n+1
Beni di investimento	480.000	250.000
Iva sugli investimenti	105.600	55.000
Capitali di esercizio	1.700.000	2.060.000
Totale Fabbisogno	2.285.000	2.365.000

Composizione e modalità di copertura del fabbisogno finanziario

Fonti di copertura	Importi anno n	Importi anno n+1
Mezzi propri	400.000	300.000
Finanziamenti di terzi	1.885.000	2.065.000
Totale Fonti	2.285.000	2.365.000