

Prof. Anna Lucia Muserra
Corsi di laurea magistrale in:
Economia, Finanza e Impresa
Strategic management e Marketing digitale

Corso di “Crisi, risanamento e reporting” – anno accademico 2025-2026
Applicazioni

ESERCIZIO 1

Presentare la riclassificazione del seguente stato patrimoniale secondo il criterio della pertinenza gestionale tenendo conto che le voci partecipazioni e fabbricati civili sono relative a investimenti non legati al ciclo operativo.

STATO PATRIMONIALE			
Attività	2019	Passività	2019
C/c attivi postali	25.000	Conti correnti passivi	45.800
Cassa assegni	1.200	Mutui bancari	125.000
Crediti v/clienti oltre i 12 mesi	45.000	Debiti per TFR	83.000
Crediti di fin. a 12 mesi	5.500	Debiti v/fornitori a12 mesi	28.600
Rimanenze di prodotti finiti	16.900	Prestiti obbligazionari	70.000
Attrezzature industriali	83.000	Totale passività	352.400
Fabbricati civili	179.000		
Titoli a breve	5.000	Patrimonio netto	
Partecipazioni in controllate	38.000	Capitale sociale	100.000
Ratei attivi	100	Riserva legale	20.000
Autovetture commerciali	46.000	Utile d'esercizio	12.300
Mobili e arredi	15.000	Totale patrimonio netto	132.300
Impianti industriali	25.000		
Totale attività	484.700	Totale passività e netto	484.700

Si determini il valore netto degli investimenti effettuati (capitale investito netto = CIN), il fabbisogno del capitale investito nel ciclo operativo (capitale operativo investito netto = CION) e la parte di quest'ultimo fabbisogno assorbita dalla gestione del circolante.

Si rilevi, altresì, il valore della posizione finanziaria netta, anche con riferimento al breve periodo.

Attività operative correnti	62.000	Passività operative (cor+str.)	111.600
Rimanenze di prodotti finiti	16.900	Debiti verso fornitori	28.600
Ratei attivi	100	Debiti per TFR	83.000
Crediti verso clienti	45.000		
Attività operative strutturali	169.000	Passività finanziarie	240.800
Attrezzature industriali e commerciali	129.000	C/C passivi	45.800
Mobili e arredi	15.000	Mutui bancari	125.000
Impianti	25.000	Prestiti obbligazionari	70.000
Attività finanziarie correnti	36.700		
Titoli a breve	30.000	Patrimonio netto	132.300
Cassa assegni	1.200		
Crediti di finanziamento	5.500		
Attività finanziarie strutturali	217.000		
Fabbricati civili	179.000		
Partecipazioni	38.000		
TOTALE ATTIVO	484.700	TOTALE PASSIVO	484.700

SOLUZIONI

$$\text{CIN} = 484.700 - 111.600 = 373.100$$

$$\text{CION} = 231.000 - 111.600 = 119.400$$

$$\text{CCNc} = 62.000 - 111.600 = -49.600$$

$$\text{PFN} = 240.800 - 253.700 = -12.900$$

$$\text{PFN (b)} = 240.800 - 36.700 = 204.800$$

Il valore negativo del CCNc evidenzia uno scarso fabbisogno finanziario della gestione corrente tipica per finanziare gli investimenti «correnti»: i debiti di fornitura contribuiscono addirittura al finanziamento del capitale fisso operativo e accessorio.

Il CCNc negativo non denota necessariamente difficoltà finanziarie poiché non considera la durata temporale delle poste dell'attivo circolante operativo e del passivo operativo

Esercizio 2

L'azienda Teta produce i prodotti A e B distribuiti, entrambi sui mercati 1 e 2.

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	179.305
Costi variabili industriali	125.422
Costi variabili commerciali	7.610
1° MdC	46.273
Costi fissi speciali industriali	7.246
Costi fissi speciali commerciali	921
2° MdC	38.106
Costi fissi di stabilimento	9.000
Costi fissi commerciali	4.000
Margine Lordo	25.106
Oneri finanziari	18.000
Utile ante imposte	7.106

Nell'esercizio sono stati contabilizzati oneri finanziari per 18.000 . All'esito degli approfondimenti condotti dall'area finanza è risultato che, una parte degli stessi, quantificata in termini di oneri finanziari figurativi per € 3.090, è riconducibile al fabbisogno di circolante riveniente dalla gestione di scorte "slow moving" , mentre una ulteriore parte, quantificata in termini di oneri finanziari figurativi per € 7.512 è riconducibile al fabbisogno di circolante riveniente dall'ammontare dei crediti commerciali.

Si tenga conto che:

il magazzino prodotto A è pari al 79% del volume totale delle giacenze di prodotto

il magazzino prodotto B è pari al 21% del volume totale delle giacenze di prodotto

il volume dei crediti commerciali sul mercato 1 è pari al 65% del volume totale dei crediti commerciali

il volume dei crediti commerciali sul mercato 2 è pari al 35% del volume totale dei crediti commerciali

il volume dei ricavi si suddivide come segue:

RICAVI	Mercato 1	Mercato 2	TOTALE RICAVI
Prodotto A	72.698	49.402	122.000
Prodotto B	20.402	36.903	57.305
TOTALE RICAVI	93.000	86.305	179.305

COSTI VARIABILI				
INDUSTRIALI		COMMERCIALI		TOTALE
PRODOTTI A	84.168	Mercato 1	1.210	85.378
PRODOTTI B	41.254	Mercato 2	6.400	47.654
TOTALE	125.422	TOTALE	7.610	133.032
COSTI FISSI SPECIALI				
INDUSTRIALI		COMMERCIALI		TOTALE
PRODOTTI A	6.100	Mercato 1	0	
PRODOTTI B	1.146	Mercato 2	920	
TOTALE	7.246	TOTALE	921	8.167
COSTI complessivi diretti prodotto/mercato (cv + c fissi speciali)				
INDUSTRIALI		COMMERCIALI		TOTALE
PRODOTTI A		Mercato 1	1.210	

PRODOTTI	PRODOTTI B		Mercato 2	7.320	
TOTALE			TOTALE	8.530	

Il primo margine di contribuzione operativo (ricavi totali – cv totali) = 179.305 – 133.032= è pari a 46.273

	PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE	PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE COMMERCIALE	TOTALE	
PRODOTTI	PRODOTTI A	37.832	MERCATO 1	91.790
	PRODOTTI B	16.051	MERCATO 2	79.905
TOTALE			TOTALE	

1) Analizziamo la marginalità industriale dei prodotti

Primo MdC industriale prodotto A = 122.000 (ricavi A) – 84.168 (costi industriali A) = **37.832**

Primo MdC industriale prodotto B = 57.305 (ricavi B) – 41.254 (costi industriali B) = **16.051**

1.a) Valutiamo l'incidenza del primo MdC industriale sui ricavi:

- $37.382/84.168 = 0,31$ Per ogni 100 euro di vendite di prodotto A il margine industriale è di 31
- $16.051/57.305 = 0,28$ Per ogni 100 euro di vendite del prodotto B il margine industriale è di 28
- **Il prodotto B dal punto di vista dei costi variabili industriali è meno profittevole**

2) Analizziamo la marginalità (commerciale) dei mercati

Primo MdC commerciale mercato 1 = 93.000 (ricavi mercato 1) – 1.210 (costi cm mercato 1) = **91.790**

Primo MdC commerciale mercato 2 = 86.305 (ricavi mercato 2) – 6.400 (costi cm mercato 2) = **79.905**

2.a) Valutiamo l'incidenza del primo MdC commerciale sui ricavi:

- $91.790/93.000 = 0,99$ Per ogni 100 euro di vendite sul mercato 1 il margine è pari a circa 99 perché l'incidenza dei costi variabili commerciali sui ricavi è pari all'1%
- $79.905/86.305 = 0,93$ Per ogni 100 euro di vendite sul mercato 2 il margine è pari a circa 93 perché l'incidenza dei costi variabili commerciali sui ricavi è pari a circa il 7%
- **Il mercato 1 dal punto di vista dei costi variabili è più profittevole del mercato 2.**

3) Valutiamo il margine di contribuzione commerciale tenuto conto dei costi fissi speciali

- Costi fissi commerciali speciali mercato 1 = 0
- Costi fissi commerciali speciali mercato 2 = 920
- Costi commerciali mercato 1 (cv+cfs) = 1.210
- Costi commerciali mercato 2 (cv+cfs) = 7.320
- Costi commerciali mercato 1/ ricavi mercato 1 = 1%
- Costi commerciali mercato 2/ ricavi mercato 2 = 8%
- **Secondo MdC commerciale mercato 1 = 91.790 – 0 = 91.790; $91.790/93.000 = 0,99\%$**
- **Secondo MdC commerciale mercato 2 = 79.905 – 920 = 78.985; $78.985/86.305 = 0,92\%$**
- **Il mercato 1 dal punto di vista dei costi variabili e dei costi fissi speciali è più profittevole del mercato 2.**

4) Valutiamo il margine di contribuzione industriale tenuto conto dei costi fissi speciali

Costi fissi industriali prodotto A = 6.100

Costi fissi industriali prodotto B = 1.146

Costi industriali prodotto A = 84.168 + 6.100 = 90.268

Costi industriali prodotto B = 41.254 + 1.146 = 42.400

Secondo MdC prodotto A : $37.832 - 6.100 = 31.732$
 Incidenza MdC prodotto A / ricavi prodotto A = $31.732/122.000 = 26\%$

Secondo MdC industriale prodotto B : $16.051 - 1.146 = 14.905$
 Incidenza MdC prodotto B / ricavi prodotto B = $14.905/ 57.305 = 26\%$

Valutiamo la marginalità anche al netto degli oneri finanziari figurativi (10.602). Si avrà che:

Oneri finanziari magazzino (3.090)
 Oneri finanziari scorte prodotto A = 2.427
 Oneri finanziari scorte prodotto B = 663

Oneri finanziari da crediti commerciali (7.512)
 Oneri finanziari crediti commerciali mercato 1 = 4.920
 Oneri finanziari crediti commerciali mercato 2 = 2.592

Quindi:

MdC prodotto A = $31.732 - 2.427 = 29.305$ ** marginalità netta prodotto A = 24% ($29.305/122.000$)**
MdC prodotto B = $14.905 - 663 = 14.242$ ** marginalità netta prodotto B = 25% ($14.242/57.305$)**
MdC mercato 1 = $91.790 - 4.920 = 88.870$ ** marginalità netta mercato 1 = 95% ($88.870/93.000$)**
MdC mercato 2 = $78.985 - 2.592 = 76.393$ ** marginalità netta mercato 2 = 89% ($76.393/86.305$)**

RICAVI										
RICAVI	MERCATO 1	MERCATO 2	TOTALE PRODOTTO	CVI	1° MCI	CFI	2°MCI	OF SCORTE	MNI	
PRODOTTO A	72698	49402	122000	84168	37832	6100	31732	2427	29305	
PRODOTTO B	20402	36903	57305	41254	18051		0,26		0,24	
			RT			1145	14905	663	14242	
TOTALE MERCATO	93000	86305	179305	125422	53884		0,26		0,25	
			CVT			7246	46638	3090	4357	
CVC	1.210	6.400	7.810	133.032						
					1°MCO					
1°MCC	91.790	79.905	171.695		46.273					
	0,99	0,93				CFT				
CFC	0	920	920			8.158				
							2°MCO			
2°MCC	91.790	79.905	171.695				38.187			
	0,99	0,92						OFT		
OF CREDITI	4.920	2.592	7.512					10.602		
									MNO	
MNC	88.870	76.393							27.508	
	0,95	0,89								

Evidenze emergenti:

nel caso del prodotto A si ha un margine di contribuzione industriale percentualmente superiore rispetto a quello di B. Ma considerando anche i costi fissi industriali speciali e gli oneri finanziari riguardanti le scorte, la marginalità di A (0,24= risulta più bassa di quella del prodotto di B (0,25). Significa che il magazzino che l'impresa deve detenere con riferimento alla realizzazione della linea A ha delle dimensioni che sono notevoli e che incidono negativamente sulla marginalità di A. In questo caso la riflessione potrebbe riguardare l'effettiva necessità di detenere una tale quantità di scorte.

Per quanto riguarda i costi commerciali non vi sono particolari evidenze. Anche in questo caso gli oneri finanziari relativi ai crediti incidono molto sul mercato 1. Occorrerebbe valutare l'eventuale possibilità di ridurre l'ammontare di questi crediti in quanto generatori di oneri finanziari

ESERCIZIO 3

Si analizzino i seguenti dati consuntivi relativi all'esercizio x0. sapendo che il capitale di credito è doppio di quello proprio e il suo tasso di onerosità è dell'8%, si calcolino il ROI ed il ROE dell'esercizio.

Si verifichi inoltre quali effetti avrebbe sugli stessi indici una manovra di aumento del capitale sociale finalizzata alla diminuzione dell'indebitamento in misura tale che nell'esercizio successivo esso si riduca della metà; si suppongono immutate le condizioni operative dell'azienda e il costo dei finanziamenti, mentre l'aliquota fiscale è del 40%.

Ricavi di vendita		1.300.000
Costi industriali:		-1.140.000
Materie	570.000	
Lavoro (di cui TFR 70.000)	300.000	
Servizi	70.000	
Ammortamenti	195.000	
Accantonamenti	5.000	
Costi commerciali e amministrativi		-90.000
Oneri finanziari		-64.000
Imposte		-2.400
Utile		3.600

SOLUZIONE

Capitale proprio = 1/3

Capitale di terzi = 2/3

Return On Debt = 8%

$8\% = 64.000 / (2/3 * \text{capitale investito})$ capitale investito = 1.200.000

Capitale proprio = $1.200.000 \times 1/3 = 400.000$

Capitale di terzi = $1.200.000 \times 2/3 = 800.000$

ROE x0 = $3.600/400.000 = 0,9\%$

RO = $1.300.000 - 1.140.000 - 90.000 = 70.000$

ROI = $70.000/1.200.000 = 5,8\%$

Debiti x1 = $(1.200.000 - 400.000)/2 = 400.000$

Oneri finanziari = $400.000 * 8\% = 32.000$

ROI x 1 invariato = 5,8%

ROE x1 = $22.800/(1.200.000 - 400.000) = 2,85\%$

ESERCIZIO 4

Con riferimento al bilancio di seguito presentato, dire se l'impresa è in equilibrio economico o meno (assumendo un ROE equo dell'8%) e se il trend da un esercizio all'altro mostra un miglioramento o un peggioramento, anche analizzando le determinanti della redditività finale, ed in particolare la redditività operativa e l'effetto della leva finanziaria.

Stato patrimoniale	2012	2013
ATTIVO		
Immobilizzazioni materiali	1.000	1.100
Immobilizzazioni immateriali	300	250
Immobilizzazioni finanziarie	100	100
Rimanenze	400	600
Crediti v/clienti	1.200	1.300
Liquidità	100	100
PASSIVO		
Patrimonio Netto	500	600
Debiti finanziari a m/l	300	800
Debiti finanziari a breve	1.700	1.350
Debiti v/fornitori	400	500
Ricavi anticipati	200	200
<i>Totale passivo</i>	3.100	3.450

Conto Economico	2012	2013
Ricavi di vendita	3.500	4.000
Materie prime	800	900
Servizi	1.000	1.100
Personale	1.500	1.550
Ammortamenti	200	200
Oneri finanziari	150	155
Utile netto	- 150	95

SOLUZIONE

	2012	2013		2012	2013
Capitale investito	2.300	2.550	ROE	-30%	15,8%
Patrimonio Netto	500	600	ROI	-	9,8%
Mezzi di terzi	1.800	1.950	ROS	-	6,25%
Risultato operativo	0	250	CT = Ricavi di vendita/Capitale investito	1,52	1,57
Oneri finanziari	150	155	Tf	8,3 %	7,9%
Risultato netto	-150	95	Df/Mp	3,6	3,25
Vendite	3.500	4.000	Leva finanziaria = (ROI - Tf)*(DF/Mp)	(0-8,3%) x 3.6	(9,8%-7,9%) x 3,25

ESERCIZIO 5

Si supponga che i crediti commerciali (al netto dell'iva ammontino a 120.000 e che i ricavi siano pari a 1.000.000.

Si supponga che i debiti commerciali (Dfor), al netto dell'iva, ammontino a 36.000 e che i costi per materie prime e servizi siano rispettivamente pari a 300.000 euro e 100.000 euro (totale 400.000 euro).

Si supponga che le rimanenze iniziali di materie prime siano di 20.000 euro, quelle finali di 25.000 euro e gli acquisti effettuati nell'anno di 300.000 euro; le rimanenze finali di prodotti finiti ammontano invece a 30.000 euro mentre il costo della produzione venduta (CPVpf) ammonta a 600.000 euro.

Determinare la durata media del ciclo del circolante

Indici di velocità dei crediti verso la clientela

$$\text{Ccl} = \frac{120.000}{1.000.000} (365) = 44$$

$$\text{Vendite} = 1.000.000$$

Il tempo medio di incasso dei crediti verso clienti è pari a 44 gg

Indici di velocità dei debiti verso i fornitori

$$\text{Dfor} = \frac{36.000}{400.000} (365) = 33$$

$$\text{A} = 400.000$$

Il tempo medio di pagamento dei debiti verso fornitori è pari a 33 gg

Tempo medio di giacenza delle scorte di materie prime

$$(\text{Mmp} / \text{Cmp}) * 365 =$$

$$(25.000 / 295.000) * 365 = 31 \text{ giorni}$$

Tempo medio di giacenza delle scorte di prodotti finiti

$$(\text{Mpf} / \text{CPVpf}) * 365 =$$

$$(30.000 / 600.000) * 365 = 18 \text{ giorni}$$

La durata media del ciclo del circolante è pari a 60 giorni:

Giorni dilazione crediti v/clienti	44
+ Giorni giacenza rimanenza materie prime	31
+ Giorni giacenza rimanenze prodotti finiti	18
- Giorni dilazione fornitori	33
Durata del ciclo del circolante (durata del ciclo commerciale)	60

ESERCIZIO 6

Si ipotizzi che nel magazzino dell'azienda Alfa residui un valore di prodotti finiti del prodotto A pari ad euro 200, a fronte di un valore all'inizio dell'anno pari ad euro 80. Il consumo delle materie prime da parte del prodotto A è pari al 60% dei consumi totali dell'azienda, mentre l'assorbimento di servizi è del 20%, l'impiego del personale è del 30% e l'ammortamento delle macchine utilizzate per quella produzione è pari al 10% della voce complessiva. Considerati i dati del conto economico qui di seguito esposti, si calcoli per quanto tempo in media il prodotto A permane in magazzino.

B6	Costi per materie prime sussidiarie e merci	600	
B7	Costi per servizi	300	
B9	Costi per il personale	1000	
B10	Ammortamenti	600	
B11	Variazione di materie prime suss. e merci	-200	
A2	Variazioni di prodotti finiti	120	

b6	Costi per materie prime sussidiarie e merci	360	600
b11	Variazione di materie prime suss. e merci	-120	-200
b7	Costi per servizi	60	300
b9	Costi per il personale	300	1000
b10	Ammortamenti	60	600
	Costo della produzione ottenuta	660	
a2	Variazioni di prodotti finiti prodotto A	120	
	Costo della produzione venduta	540	

$$\frac{\text{magazzino prodotti finiti A}}{\text{costo della produzione venduta A}} = \frac{200}{540} * 365 = 135$$

ESERCIZIO 7

Il ciclo commerciale di un'impresa che vende all'ingrosso prodotti hardware presenta i seguenti dati:

Tempo di giacenza delle merci in magazzino: 30 gg;

Tempi medi di pagamento fornitori: 60 gg;

Tempi medi di pagamento dei clienti: 150 gg

Quale di queste affermazioni è corretta:

- il ciclo finanziario è positivo e dura 40 gg(150-30-60)
- Il ciclo finanziario è negativo e dura 120 gg (150 -60+30)
- Il ciclo finanziario è negativo e dura 180 gg (150+60-30)

ESERCIZIO 8

Durante l'esercizio l'impresa A ha realizzato e venduto 36.000 unità al prezzo unitario di € 15. Per la produzione sono state impiegate le rimanenze iniziali di materie prime che ammontavano a € 3.750 e sono stati effettuati acquisti per € 108.783, dei quali una parte pari ad € 4.533 è rimasta in magazzino a fine esercizio . Si ipotizza l'inesistenza di costi per servizi . L'azienda al 31.12.n presenta i seguenti valori patrimoniali:

Crediti verso clienti 45.000
Debiti verso fornitori 27.196
Magazzino materie prime 4.533

SI DETERMINI LA DURATA MEDIA DEL CICLO COMMERCIALE

ESERCIZIO 9

Considerati i seguenti dati consuntivi tratti dal bilancio x1

- Il ROS dell'esercizio;
- Il ROS obiettivo per l'esercizio successivo, tale da ottenere un ROI = 18%, fermo restando l'indice di rotazione del capitale investito;
- I ricavi obiettivo dell'esercizio successivo, supponendo che il capitale investito sia maggiore del 20% rispetto a quello dell'anno corrente

Risultato operativo	500.000
ROI	16%
Indice di rotazione del capitale investito	0,8

SOLUZIONE

$500.000 / \text{capitale investito} = 16\%$ $\text{capitale investito} = 3.125.000$

$\text{Vendite} / \text{capitale investito} = 0,8$ $\text{Vendite} = 0,8 * 3.125.000 = 2.500.000$

$\text{ROS} \times 1 = 500.000 / 2.500.000 = 20\%$

$\text{Ros obiettivo} = \text{ROI/Capital turnover} = 18\% / 0,8\% = 22,5\%$

$\text{Capitale investito } t2 = 3.125.000 \times 1,2 = 3.750.000$

$0,8 = \text{Vendite} / 3.750.000$ $\text{Vendite} = 3.000.000$

ESERCIZIO 10

Dati i seguenti valori del bilancio dell'azienda Gamma

STATO PATRIMONIALE			
Banca	300	Fornitori	400
Titoli	500	Mutui passivi	4.500
Clienti	320	Fondo svalutazione crediti	20
Magazzino	300	F.do amm.to arredamenti	3.500
Arredamenti	9.000	F.do amm.to fabbricati	2.400
Impianti	5.000	F.do amm.to impianti	2.000
Fabbricati	10.000	Debiti TFR	3.500
		Debiti diversi	1.900
		Capitale sociale	5.000
		Riserve	1.380
		Utile	820
TOTALE	25.420	TOTALE	25.420

Conto Economico			
Rimanenze iniziali	300	Ricavi di vendita	40.700
Acquisti materie	7.224	Plusvalenze	1.500
Costi del personale	15.000	Proventi finanziari	500
Costi per servizi	12.500	Rimanenze finali	300
Ammortamento Arredi	1.500		
Ammortamento Impianti	1.486		
Ammortamento Fabbricati	2.000		
Oneri finanziari	420		

Minusvalenze	800		
Imposte	950		
Utile	820		
TOTALE	43.000	TOTALE	43.000

- Dopo aver riclassificato i due prospetti, si calcolino il ROI ed il ROE relativi all'esercizio; al riguardo si ipotizzi che il capitale investito ad inizio periodo fosse pari a 16.300;
- Supponendo che:
 - i costi per consumi di materie siano variabili per l'87,5%;
 - i costi per il personale siano variabili per il 60%;
 - i costi per servizi siano variabili per il 50%;

Si determini quale dovrebbe essere l'incremento dei ricavi (ottenuto attraverso un aumento delle vendite) necessario ad incrementare il ROI caratteristico all'8%.

SOLUZIONE

Attivo corrente	1.400
Liquidità immediate	300
Liquidità differite	800
Magazzino	300
Immobilizzazioni materiali	16.100
Totale attività	17.500

Passività a Breve	2.300
Passività consolidate	8.000
Totale passività	10.300
Patrimonio netto	7.200
TOTALE PASSIVO	17.500

Ricavi di vendita	40.700
Costo del venduto	-39.710
<i>Consumo materie</i>	<i>7.224</i>
<i>Personale</i>	<i>15.000</i>
<i>Servizi</i>	<i>12.500</i>
<i>Ammortamenti</i>	<i>4.986</i>
Risultato operativo	990
Proventi finanziari	500

Oneri finanziari	-420
Saldo partite straordinarie	700
Risultato ante imposte	1.770
Imposte	-950
Risultato netto	820

ROE= risultato netto/capitale proprio medio
ROE= 820/6.790= 12,1%

capitale proprio medio = (7.200+6.380)/2 = 6.790

ROI caratteristico= $\frac{\text{risultato operativo caratteristico}}{\text{capitale investito caratteristico medio}}$

Capitale caratteristico finale= 17.500 – 500= 17.000

Capitale caratteristico medio= (17.000 + 16.300)/2 = 16.650

ROI caratteristico= 990/16.650 = **5,9%**

Costi operativi		%	variabili	fissi
Consumo materie	7.224	87,5%	6.321	903
Personale	15.000	60%	9.000	6.000
Servizi	12.500	50%	6.250	6.250
Ammortamenti	4.986	100%	0	4.986
TOTALE	39.710		21.571	18.139

Ricavi di vendita		40.700
Costi variabili		-21.571
<i>Consumo materie</i>	-6.321	
<i>Personale</i>	-9.000	
<i>Servizi</i>	-6.250	
Margine di contribuzione		19.129
<i>Costi fissi</i>	-18.139	
Risultato operativo caratteristico		990

LEVA OPERATIVA= 19.129/990 = 19,3

L'incremento desiderato del ROI caratteristico del 34,5% si può ottenere :

GLO = variazione percentuale ROC / variazione percentuale ricavi

GLO = 19,3 = 34,5% / x

x = 34,5% / 19,3 = + 1,8 % di incremento di ricavi, pari in valore assoluto a 40.700 x 1,8 % = + 733

La correttezza del ragionamento è riscontrabile con la seguente verifica:

$40.700 + 733 - (21.571 + 21.571 \times 1,8\%) - 18.139 = 1.334,722$ ROC post incremento ricavi

$1.334,722/16.650 = 8\%$ ROI caratteristico post incremento ricavi

ESERCIZIO 11

Dopo aver riclassificato il conto economico che precede per reattività alle variazioni della produzione, tenendo in debita considerazione le note che seguono, si analizzi il grado di sensibilità dei margini individuati:

- i costi per il godimento dei beni di terzi sono relativi per l'intero all'affitto di un capannone industriale
- i costi per il personale insensibili a variazioni della produzione sono stati stimati in misura pari a 350.000
- gli oneri diversi di gestione non correlati all'andamento della produzione sono pari a 180.000

Riclassificazione del conto economico (per natura variabile o fissa delle componenti di costo)	t-1	t-2	Variazioni assolute	Variazioni percentuali
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.500.000	3.000.000		
Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e prodotti finiti	400.000	480.000		
a PRODOTTO DI ESERCIZIO	2.900.000	3.480.000	580.000	20%
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	1.160.000	1.044.000		
Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-348.000	-313.200		
Costi per servizi	290.000	348.000		
Costi per il personale "variabili"	240.000	387.000		
Oneri diversi di gestione "variabili"	30.000	110.000		
b COSTI OPERATIVI "VARIABILI"	1.372.000	1.575.800	203.800	15%
c MARGINE DI CONTRIBUZIONE (a-b)	1.528.000	1.904.200	376.200	25%
Costi per godimento di beni di terzi	250.000	250.000		
Costi per il personale "fissi"	350.000	350.000		
Ammortamenti	470.000	470.000		
Oneri diversi di gestione "fissi"	180.000	180.000		
d COSTI FISSI	1.250.000	1.250.000		
e REDDITO OPERATIVO (c-d)	278.000	654.200	376.200	135%
Interessi ed altri oneri finanziari	260.000	320.000		
f ONERI FINANZIARI NETTI	260.000	320.000	60.000	23%
g RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (e-f)	18.000	334.200	316.200	1757%
h Imposte sul reddito dell'esercizio	6.840	126.996		
UTILE NETTO (g-h)	11.160	207.204	196.044	1757%

SOLUZIONE

I gradi di sensibilità dei margini economici intermedi hanno i seguenti valori:

$$(\Delta MC/MC) / (\Delta p_e/P_e) = 0,25/0,2 = 1,23$$

$$(\Delta UO/UO) / (\Delta MC/MC) = 1,35/0,25 = 5,50 \text{ (g.l.o.)}$$

$$(\Delta UL/UL) / (\Delta UO/UO) = 17,57/1,35 = 12,98 \text{ (g.l.cred.)}$$

- la variazione del margine di contribuzione è, seppur moderatamente, più che proporzionale rispetto alla variazione del prodotto di esercizio, quale conseguenza di una contenuta riduzione del tasso di incidenza dei costi variabili sulla produzione ottenuta;
- la variazione del 25% del margine di contribuzione genera un incremento del reddito operativo del 135%; l'elevato grado di reattività del margine operativo netto viene evidenziato dal grado di leva operativa (5,50) dal quale si evince la presenza di significativi costi fissi parzialmente sfruttati; la struttura dei costi segnala l'esistenza di un accentuato rischio di natura operativa; nell'ipotesi di una forte contrazione del prodotto di esercizio si passerebbe rapidamente dall'area dell'utile operativo a quella della perdita operativa;
- l'elevato grado di leva creditizia (12,98) segnala che l'espansione del prodotto di esercizio non ha generato riflessi significativi sull'indebitamento finanziario, presumibilmente perché non si è fatto ricorso a nuovo capitale di credito e/o sono stati rinegoziati i tassi di finanziamento.

Nel complesso, la presenza di rilevanti componenti di costo (di natura diversa) indipendenti dalle variazioni della produzione ha permesso all'utile netto di aumentare del 175% a seguito di una variazione incrementativa del 20% del prodotto di esercizio.

Esercizio 12

Dati i seguenti valori previsionali (inclusa Iva) rilevare il fabbisogno finanziario generato dal ciclo di partenza nell'ipotesi attuale ed il risparmio eventualmente conseguibile dalla seguente ipotesi obiettivo di ciclo del circolante:

gg. clienti	150
gg. magazzino	140
gg. debiti fornitura	160
Ciclo del CCNc	130

Crediti iniziali	300.000
Crediti finali	250.000
Fatturato	550.000
Magazzino iniziale	200.000
Magazzino finale	190.000
Costo del venduto	450.000
Debiti iniziali	150.000
Debiti finali	180.000
Acquisti netti	400.000

Soluzione

Durata media di clienti/magazzino/debiti nell'ipotesi attuale:

Valore medio di periodo crediti = 275.000

Valore medio di periodo scorte = 195.000

Valore medio di periodo debiti = 165.000

Fabbisogno finanziario CCNc situazione attuale = 305.000

Durata media clienti ipotesi attuale = $275.000 \times 360/550.000 = 180$

Durata media scorte ipotesi attuale = $196.000 \times 360/450.000 = 157$

Durata media debiti ipotesi attuale = $165.000 \times 360/400.000 = 149$

Durata del ciclo del circolante = 188

Fabbisogno finanziario CCNc ipotesi obiettivo = 226.389

- Clienti $550.000 \times 150/360 = 229.167$

- Scorte $450.000 \times 140/360 = 175.000$

- Debiti $400.000 \times 160/360 = 177.778$

Risparmio finanziario nell'ipotesi obiettivo = 78.611

Esercizio 13

Siano dati i seguenti valori delle due aziende Verdi e Rossi operanti nello stesso segmento prodotto/mercato :

AZIENDA ALFA	
Ricavi	100.000
Costi variabili operativi	20.000
Costi fissi operativi	60.000
Reddito operativo	20.000
AZIENDA BETA	
Ricavi	100.000
Costi variabili operativi	60.000
Costi fissi operativi	40.000
Reddito operativo	20.000

Si consideri che all'attualità il valore del fatturato sia di ALFA e sia di BETA è dato da 200 pezzi venduti al prezzo di € 500.
 Costi variabili unitari di ALFA € 100
 Costi variabili unitari di BETA € 300

Rilevare il rapporto di leva operativa delle due aziende e i valori di reddito operativo che le stesse conseguirebbero nella ipotesi di incremento delle quantità vendute da 200 a 400 unità ed anche di riduzione delle quantità vendute da 200 a 100.

Si consideri che all'attualità il valore del fatturato di 100.000 è dato da 200 pezzi venduti al prezzo di € 500 e che l'ipotesi in esame non prevede variazioni di prezzo e di struttura dei costi.

Soluzione

AZIENDA ALFA	
Ricavi	100.000
Costi variabili operativi	20.000
Margine di contribuzione	80.000
Costi fissi operativi	60.000
Reddito operativo	20.000
AZIENDA BETA	
Ricavi	100.000
Costi variabili operativi	60.000
Margine di contribuzione	40.000
Costi fissi	20.000
Reddito operativo	20.000

Leva operativa azienda Verdi = $80.000/20.000= 4$
 Leva operativa azienda Rossi = $40.000/20.000= 2$

Ipotesi A) vendita 400 pezzi al prezzo unitario di € 500

AZIENDA ALFA	
Ricavi	200.000
Costi variabili operativi	40.000
Margine di contribuzione	160.000
Costi fissi operativi	60.000
Reddito operativo	100.000
Var. % reddito operativo	400%
AZIENDA BETA	
Ricavi	200.000
Costi variabili operativi	120.000
Margine di contribuzione	80.000
Costi fissi operativi	20.000
Reddito operativo	60.000
Var. % reddito operativo	200%

Ipotesi B) vendita 100 pezzi al prezzo unitario di € 500

AZIENDA ALFA	
Ricavi	50.000
Costi variabili operativi	10.000
Margine di contribuzione	40.000
Costi fissi operativi	60.000
Reddito operativo	-20.000
AZIENDA ROSSI	
Ricavi	50.000
Costi variabili operativi	30.000
Margine di contribuzione	20.000
Costi fissi operativi	20.000
Reddito operativo	-

L'azienda ALFA nell'ipotesi di vendita di 400 pezzi conseguirà un Ro pari a € 100.000, mentre nell'ipotesi di vendita di 100 pezzi conseguirà un Ro negativo di -20.000 .

L'azienda BETA nell'ipotesi di vendita di 400 pezzi conseguirà un Ro pari a € 60.000, mentre nell'ipotesi di vendita di 100 pezzi conseguirà un Ro pari a zero.