

INTERFERENZE FISCALI IN BILANCIO: QUALE L'IMPATTO SUL CONTROLLO DI GESTIONE?

L'attuale normativa fiscale prevede che un costo possa essere considerato deducibile solo se rilevato in bilancio e nel limite massimo ivi indicato sempre che questo sia inferiore alle soglie massime stabilite dal T.U.I.R. per le diverse valutazioni di fine esercizio. Questa norma, attualmente, viene spesso impropriamente disapplicata dalle imprese al fine di godere il massimo beneficio fiscale possibile anche se, tale comportamento, crea, tra l'altro, le basi per la creazione di un data base gestionale non attendibile. In questo articolo si affronteranno le tematiche più rilevanti riguardanti le conseguenze che un simile inquinamento fiscale del bilancio può provocare nell'ambito del sistema di controllo di gestione.

Premessa

In molte realtà imprenditoriali del nostro Paese, sono, spesso, identificabili bilanci contraddistinti da una trib-veridicità cioè da una "veridicità" influenzata da valutazioni fiscali. Come è facilmente intuibile, i valori rilevati in tale documento non identificano dati "economicamente veritieri" bensì rappresentano valori che, quantomeno in teoria, dovrebbero assumere rilievo solo in ambito fiscale.

Nell'affrontare la tematica delle interferenze fiscali e del rapporto individuabile fra contabilità generale/bilancio di esercizio e reddito imponibile, s'intende focalizzare l'attenzione su eventuali interrelazioni/interconnessioni di dati derivanti dall'applicazione di principi valutativi economico-aziendali/civilistici e valori quantificati in base a norme dettate al fine della determinazione del reddito imponibile.

Poco rilevante ai fini dell'analisi in questione appare la considerazione delle conseguenze derivanti dall'inserimento in contabilità di valori oggettivi errati. È ovvio infatti che, in presenza di mancata contabilizzazione di ricavi e/o rilevazione di costi inesistenti, affrontare la possibilità che l'output della contabilità generale possa

essere considerata una buona base informativa ai fini gestionali appare attività priva di rilievo e logica.

Al verificarsi di una simile situazione infatti, il solo ipotizzare di fondare il processo decisionale/gestionale sui dati contabili inficiati dallo svolgimento di un'attività contabile illecita in quanto effettuata allo scopo di abbattere il reddito imponibile, appare talmente irrealistico da poter essere considerato assurdo e, conseguentemente, estraneo all'obiettivo di ricerca. In questa sede quindi, si tralascerà di considerare l'ipotesi di attuazione di evasione fiscale a seguito di rilevazione di errati valori oggettivi e l'attenzione sarà concentrata sulla possibilità che l'azienda attui, in modo consapevole o inconsapevole¹, le c.d. interferenze fiscali, intendendo, con tale locuzione, l'applicazione di una politica di vera e propria osmosi fra le norme valutative imposte dal legislatore fiscale e i principi che, al contrario, devono, o per meglio dire dovrebbero, essere applicati ai fini della valutazione delle poste contabili soggettive.

Chi attua le c.d. interferenze fiscali in contabilità e in bilancio, identifica i valori contabili soggettivi (ad esempio ammortamenti, rimanenze finali, accantonamenti a fondi spese e rischi, ecc.) applicando, in modo inappropriato, criteri valutativi dettati da norme tributarie anziché i principi illustrati dalle disposizioni civilistiche e, in via indiretta, dai principi contabili nazionali e/o internazionali. Al verificarsi di una simile ipotesi, la contabilità e quindi, conseguentemente, il bacino da cui ogni sistema informativo trae la propria linfa vitale, è inficiato da un inquinamento tributario dei dati contabili attuato attraverso l'applicazione dei criteri valutativi fiscali anziché dei principi economici imposti dal Codice civile. È da notare come questa problematica sorga dalla divergenza di obiettivi che i due legislatori, civilistico e tributario, si pongono attraverso le disposizioni riguardanti,

di Maria Silvia Avi

Professore Ordinario di Economia Aziendale - Dipartimento di Management - Università Ca' Foscari di Venezia

¹ L'applicazione dei criteri valutativi fiscali in ambito civile avviene, nella maggior parte dei casi, nella piena consapevolezza dell'attuazione di un comportamento contabile non corretto. Sono però riscontrabili dei casi in cui, il soggetto deputato a quantificare le valutazioni di fine esercizio attua le c.d. interferenze fiscali nel bilancio civilistico nella convinzione di adottare un principio giuridicamente ineccepibile. Al verificarsi di una simile circostanza, diffusa soprattutto nelle realtà imprenditoriali di piccole dimensioni, l'attuazione di una politica di inquinamento fiscale del bilancio di esercizio avviene, seppur volontariamente, in termini che si possono definire "inconsapevoli" ossia nella errata convinzione che ciò corrisponda al dettato della legge disciplinante il bilancio pubblico.

rispettivamente, il bilancio e il reddito imponibile.

Il bilancio di esercizio e le norme tributarie: interferenze fiscali

Nel bilancio d'esercizio "è [...] sancito il recepimento del concetto, originariamente anglosassone, di rappresentazione veritiera e corretta della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa, tendente non solo a evitare che l'impresa appaia ai terzi più solvibile di quanto non sia in realtà, ma anche a fornire ai terzi (ivi compresi i mercati finanziari) un valido supporto informativo per una più precisa comprensione della realtà economica dell'impresa: la prudenza nelle valutazioni degli elementi che compongono il patrimonio dell'impresa permane quale principio di redazione, ma comunque subordinato alla clausola generale di redazione del bilancio d'esercizio orientata a una rappresentazione, come già evidenziato, più conforme alla reale situazione aziendale.

La diversa funzione della normativa tributaria è, invece, quella di garantire un prelievo monetario necessario per la copertura della spesa pubblica, diretta a soddisfare gli obiettivi di politica economica individuati dal governo; per questa ragione le valutazioni in ambito tributario risultano spesso orientate a regole di 'carattere minimale', con riferimento ad una garanzia di determinazione minima del reddito imponibile, oltre la quale il comportamento risulta normalmente legittimo, portando comunque a un incremento della materia imponibile. Le disposizioni tributarie sono, solitamente, più analitiche al fine di favorirne la certezza nell'applicazione, diminuendo così i gradi di libertà (discrezionalità nelle valutazioni) a disposizione degli amministratori"².

In merito al bilancio di esercizio, qualora tale documento possa essere definito non veritiero a causa dell'inserimento di poste contabili fiscali prive di qualsivoglia contenuto economico, si verificano conseguenze, oltre che "etico/sociali" anche prettamente giuridiche. In primo luogo, nell'ipotesi in cui il bilancio venga redatto in base a valori "soggettivi" fiscali (anziché economicamente e civilisticamente corretti), il documento oggetto di deposito presso la Camera di Commercio non riflette la realtà economico-finanziaria-patrimoniale dell'impresa.

La comunicazione verso l'esterno viene pertanto falsata con la conseguenza che gli utenti (ad esempio i creditori sociali, gli azionisti, i lavoratori, i finanziatori di credito, ecc.), per i quali il bilancio rappresenta l'unico elemento da cui poter trarre informazioni economiche riguardanti l'impresa, hanno a disposizione dati che non riescono ad illustrare la situazione in cui opera l'entità economica cui si riferiscono. A ciò consegue l'assunzione di decisioni effettuate sulla base di valori che non riflettono la realtà reddituale-finanziaria-patrimoniale a cui tali utenti esterni sono interessanti.

In secondo luogo, non si possono sottacere le conseguenze di natura giuridica connesse all'inserimento in bilancio di valori privi di contenuto economico. Una simile politica comporta l'inservanza del postulato di veridicità imposto dal Codice civile³. Il bilancio non veritiero è un bilancio illegittimo o, per meglio dire, la delibera d'approvazione del bilancio è invalida. La dottrina e la giurisprudenza prevalenti concordano sulla circostanza che l'interesse alla diffusione di informazioni economico-finanziarie da attuarsi attraverso il bilancio identifichi, senza ombra di dubbio, un interesse non particolare bensì generale. Quasi tutti gli studiosi e la totalità dei giudici ritengono quindi che una delibera di approvazione di un bilancio non veritiero, non corretto o non chiaro, debba essere considerata radicalmente nulla e, come tale, possa essere oggetto di impugnazione d'ufficio o da parte di un terzo che, *ex art. 100 c.p.c.*, dimostri un interesse ad agire. Tale invalidità è regolamentata dall'art. 2434-*bis* c.c. il quale, nel comma 1, stabilisce che le azioni con cui si richiede la nullità e/o l'annullamento della delibera assembleare non possono essere proposte dopo che è avvenuta l'approvazione del bilancio dell'esercizio successivo rispetto a quello oggetto di azione legale.

Interferenze fiscali e decisioni aziendali: elevata probabilità di assumere decisioni redditualmente errate

È, inoltre, necessario comprendere, in tutti i suoi aspetti, l'impatto della presenza di interferenze fiscali in dati contabili in ambito decisionale. In altre parole, se è indubbio che l'inserimento di valori fiscali, non economicamente corretti, provoca conseguenze a livello giuridico (invalidità di bilancio, ecc.), ci si deve chiedere se un

² Piccinelli, Il bilancio di esercizio e le imposte dirette: norme civilistiche, regole IAS e disposizioni tributarie nelle loro mutue relazioni, in bilancio di esercizio e imposizione tributaria: le regole per le società di capitali, a cura di Camodeca, CEDAM, Padova, 2014, pag. 3.
³ Si veda art. 2423 c.c.

simile comportamento contabile possa influenzare anche l'ambito gestionale dell'azienda. In merito a ciò è opportuno evidenziare come, nella maggior parte dei casi, i dati di contabilità generale costituiscano il bacino informativo da cui sono tratti, in modo diretto, i valori utilizzati ai fini del controllo di gestione e dell'analisi dei costi. Appare evidente come l'utilizzo di componenti reddituali negativi e/o positivi determinati per scopi fiscali e, perciò, privi di un significato economicamente corretto, impedisca di quantificare costi e ricavi che consentano la determinazione di valori "validi" ai fini del miglioramento del processo decisionale dell'impresa e, conseguentemente, della massimizzazione dell'efficacia ed efficienza gestionale. Come si può facilmente comprendere, da un simile comportamento contabile, i principali "danneggiati" sono proprio i *manager* della società, i quali determinano valori aggregati o parcellizzati (ad esempio reddito d'esercizio, reddito operativo aziendale, costo di prodotto, rendimenti di prodotto, ecc.) basandosi su valori economicamente errati e, pertanto, privi di significato reddituale e/o finanziario. Ovviamente le conseguenze, anche in questo campo, possono essere deleterie in quanto decidere sulla base di valori economicamente non corretti, significa prendere come punti di riferimento dati, parzialmente o totalmente, errati e quindi fuorvianti.

A titolo di esempio si consideri l'ammortamento di un impianto dedicato, in modo specifico, alla produzione di un bene. Si ipotizzi che obiettivo del *manager* sia determinare un costo pieno di prodotto, ossia il costo del bene comprensivo anche dei componenti negativi reddituali fissi e indiretti. L'ammortamento dell'impianto, qualora si voglia quantificare il costo pieno di prodotto, rappresenta un valore che, necessariamente, deve essere inserito nel *data base* ai fini del calcolo.

Si ipotizzi che l'ammortamento fiscale ammonti a 100, mentre il valore economicamente corretto sia 80 e che, per motivazioni tributarie, in contabilità e in bilancio, venga rilevato un valore pari a 100, ossia pari al limite massimo deducibile in sede fiscale. In questo caso, poiché il valore rilevato in contabilità generale supera l'ammontare corretto, è evidente come il costo pieno determinato sulla base di tale valore sia sovrastimato. Il costo non è veritiero con la conseguenza che non

potranno essere corrette le decisioni assunte su tale dato quantitativo. Appare evidente come, nell'ipotesi opposta, le conseguenze potrebbero essere ancora più gravi. Nel caso, infatti, in cui l'ammortamento economicamente corretto ammontasse, ad esempio, a 150, il costo pieno determinato sulla base di un valore sottostimato identificherebbe un dato sottostimato con le conseguenze facilmente prevedibili in ambito decisionale.

È da notare come entrambe le ipotesi sopra considerate (ammortamento economico superiore o inferiore a quello fiscale erroneamente inserito nella contabilità generale e, quindi, in bilancio) si verificano spesso nella realtà imprenditoriale di molte aziende in quanto, il doppio calcolo dell'ammortamento (civile e fiscale) provoca, ovviamente, una sorta di duplicazione del lavoro amministrativo con incremento contestuale della complessità dei calcoli atti a determinare il reddito imponibile e il reddito civilistico.

Malgrado l'ovvietà della considerazione sopra riportata, l'importazione in contabilità generale e in bilancio, di valori fiscali è pratica assai diffusa. Qualora quindi, malgrado l'evidenziazione dell'inopportunità di simili rilevazioni contabili, in azienda, si attuino le c.d. interferenze fiscali, appare estremamente rilevante che, quantomeno in sede di interpretazione interna dei dati derivanti da inquinamento fiscale, si tenga presente come i valori così determinati siano inficiati da elementi privi di qualsivoglia significato economico/reddituale e identificano, di conseguenza, valori potenzialmente fuorvianti.

Inquinamento tributario in bilancio: motivazioni?

Sintetizzando le motivazioni che conducono le aziende ad effettuare interferenze fiscali nel bilancio di esercizio pur nella consapevolezza di redigere un documento non corretto e quindi, potenzialmente, impugnabile e dichiarabile nullo per assenza di veridicità, è possibile affermare che tale inquinamento è dovuto, essenzialmente, a due ragioni. In primo luogo, certamente, la rilevazione di un costo fiscale privo di contenuto economico nel bilancio è imputabile alla volontà di godere della deducibilità fiscale di un importo che, se assente nel conto economico, non potrebbe essere

annoverato fra i valori negativi rilevanti a livello tributario. In realtà, non si tratta di una vera e propria evasione fiscale bensì della “posticipazione” del pagamento delle imposte. È da notare come le interferenze fiscali si realizzino, soprattutto o, per meglio dire, in via esclusiva, con riferimento alle poste valutative soggettive ossia a quei valori non oggettivi che richiedono specifica valutazione da parte del redattore del bilancio. È evidente che la rilevazione di una quota di costo o, addirittura, di un intero componente negativo di reddito (si pensi al caso in cui non vi siano crediti dubbi e l’impresa iscriva ugualmente l’accantonamento a fondo svalutazione crediti) priva di contenuto economico riduce il periodo interessato alla deducibilità del costo in quanto, aumentando l’importo iscritto in conto economico, si raggiunge prima la fine della deducibilità fiscale dell’intero costo (si pensi, ad esempio, agli ammortamenti). Più è elevato il valore degli ammortamenti iscritti in bilancio, minore sarà il numero di anni interessato dalla deducibilità del costo totale. Il raggiungimento del costo totale detraibile fiscalmente negli anni, provoca, con riferimento a quel componente negativo di reddito, l’impossibilità di ulteriori deduzioni tributarie. Pertanto, al termine del periodo già menzionato, le imposte saranno più elevate di quelle che sarebbero state destinate allo stato qualora, nel tempo, si fosse calcolato un corretto costo economico inferiore al limite massimo fiscale.

L’inquinamento tributario del bilancio non provoca, pertanto, evasione fiscale, bensì procrastina il pagamento delle imposte. Circostanza che, per le imprese sempre più in carenza di liquidità a causa della persistente crisi economica, risulta particolarmente gradita alla direzione finanziaria.

Il secondo motivo di inquinamento fiscale del bilancio a cui si è già accennato, è connesso al lavoro amministrativo che, inevitabilmente, si crea qualora si seguisse pedissequamente e correttamente la normativa civilistica. Il comportamento contabile imposto dal codice prevede il calcolo dei costi soggetti a valutazione soggettiva del valore economicamente corretto e veritiero, derivante dall’applicazione dei criteri di valutazione previsti dall’art. 2426 c.c. e dai principi contabili OIC. Chi segue il dettato della normativa civilistica deve, pertanto, in pratica, calcolare due valori:

a) il primo, economicamente corretto, da imputare a conto economico;

b) il secondo da utilizzare per il calcolo delle imposte sui redditi.

È evidente che, qualora non si attuino interferenze fiscali, non ha rilevanza il fatto che uno dei due valori sia superiore o inferiore all’altro. In ogni caso, in bilancio si iscriverà il valore determinato secondo corrette logiche economico-aziendali, mentre nel calcolo delle imposte di considererà il valore fiscalmente rilevante. Ciò può condurre alla perdita di una parte di deducibilità fiscale del costo (quando il valore economicamente corretto inserito in bilancio risulta inferiore al valore potenzialmente deducibile in dichiarazione dei redditi) oppure ad una ripresa fiscale dell’importo non deducibile fiscalmente in quanto superiore al limite massimo previsto dalla normativa tributaria. Non serve approfondire ulteriormente tale problematica per comprendere come tale doppio calcolo sia fonte di notevole lavoro amministrativo che, per le aziende, si trasforma in ulteriore costo del lavoro. Oltre a ciò, il doppio calcolo viene vissuto come una potenziale fonte di errori, soprattutto, nelle determinazioni successive all’identificazione di una ripresa fiscale.

Tutto ciò porta, inesorabilmente, le aziende a semplificare il lavoro interno attraverso l’inserimento, in bilancio, di poste immediatamente deducibili a livello tributario che, contestualmente non facciano perdere occasioni di riduzione del reddito imponibile e tale atteggiamento comporta, in modo inevitabile, l’inquinamento fiscale del bilancio di esercizio.

Interferenze fiscali e derivazione rafforzata

In merito al rapporto bilancio di esercizio-normativa fiscale è opportuno ricordare come, recentemente, il legislatore abbia modificato, in parte, la normativa che regola tale interconnessione.

A tal proposito, il legislatore fiscale ha modificato l’art. 83⁴ del T.U.I.R. prevedendo la c.d. derivazione rafforzata per le società IAS *adopter* che stabilisce che, anche in deroga alle norme tributarie in vigore, valgono, dal 2005 i criteri di qualificazione, imputazione temporale e classificazione in bilancio previsti dai principi contabili

⁴ Cfr. D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38, art. 4, comma 7-ter.

internazionali. Per tali società, la sostanza prevale sulla forma in quanto i principi IAS/IFRS basano su questo principio fondamentale la struttura di ogni altro principio internazionale⁵.

Una riforma in merito è stata di recente attuata⁶ anche per le imprese non IAS *adopter* che, in materia di rapporto fra bilancio d'esercizio e disposizioni tributarie, ha disposto l'introduzione, a partire dal 2016, del principio di derivazione "rafforzata" del reddito imponibile per le imprese che redigono il bilancio in base agli OIC, ad eccezione delle microimprese. In altre parole, le modalità di determinazione del reddito previste per i soggetti IAS *adopter* sono applicabili anche alle imprese che redigono il bilancio sulla base del Codice civile integrato dai principi contabili nazionali OIC. Sono escluse dal principio di "derivazione rafforzata" le sole microimprese in quanto oggetto di particolari semplificazioni e, pertanto, il legislatore non ha ritenuto di estendere la derivazione rafforzata a questa tipologia di società già fruitrici di vantaggi, benefici e, soprattutto, semplificazioni.

Inoltre, sono riconosciute anche fiscalmente le qualificazioni di bilancio ispirate al principio della prevalenza della sostanza sulla forma, così come declinate dall'Organismo Italiano di Contabilità nei principi contabili nazionali.

Viceversa, restano ferme le disposizioni fiscali che limitano la rilevanza degli ammortamenti, delle valutazioni e degli accantonamenti. Si tratta, in particolare, delle disposizioni che prevedono la tassazione/deduzione di componenti positivi e negativi per cassa anziché per competenza (interessi di mora, compensi agli amministratori, dividendi, ecc.) e di quelle che non consentono o limitano la deduzione di costi in quanto non inerenti o che prevedono la tassazione di componenti positivi frazionata nel tempo per motivi di opportunità fiscale (quale l'imposizione ripartita *pro quota* di talune plusvalenze) o che prevedono l'esenzione o esclusione di componenti positivi⁷.

Malgrado l'introduzione della derivazione rafforzata, risulta, ugualmente molto diffusa l'interferenza fiscale con riferimento agli accantonamenti a fondi e agli ammortamenti, costi che, ex D.M. 3 agosto 2017, non rientrano nel concetto di derivazione sopra illustrata. Per tali poste, pertanto, è necessario che in bilancio vengano rilevati i valori economicamente corretti mentre, i dati fiscali dovrebbero essere utilizzati

solo ed esclusivamente al fine della determinazione delle imposte.

È stato già fatto notare come questo auspicio, molto frequentemente, rimanga solo un'idea non applicata nella realtà. Per evitare doppio lavoro amministrativo e/o per poter godere di maggiori deducibilità fiscali di quelle di cui si potrebbe usufruire inserendo in bilancio i valori economicamente corretti, è ancora molto diffuso l'inquinamento fiscale del bilancio.

Conseguenze nel controllo di gestione delle interferenze fiscali

La tematica delle interferenze fiscali affrontata in questa sede ha lo scopo di mettere in luce le conseguenze, nell'ambito del controllo di gestione, della considerazione di valori fiscali che sono privi di contenuto economico o, comunque, non riflettono la realtà aziendale.

Poiché il controllo di gestione è una tematica molto vasta si è deciso di focalizzare l'attenzione su due problematiche specifiche:

- 1) la determinazione del margine di contribuzione di II livello;
- 2) le scelte di *make or buy*.

Obiettivo di questa analisi è dimostrare come la decisione assunta sulla base di dati fiscali, molto spesso, è opposta a quella economicamente conveniente per l'impresa. Per illustrare ciò si ricorrerà a dimostrazioni operative che confrontano uguali situazioni e decisioni assunte da un lato, sulla base di dati economicamente corretti e, dall'altro, di valori fiscali inseriti impropriamente in bilancio. Gli esempi riportati dimostreranno come assumere decisioni su dati non economici può condurre alla decisione sbagliata ossia all'azione reddituale meno efficiente e meno efficace.

Determinazione del margine di contribuzione di II livello

Affinché le decisioni manageriali possano massimizzare la redditività globale dell'azienda, è necessario introdurre il concetto di margine di I livello ossia di margine totale rapportato alle quantità di vendita. Il margine di contribuzione totale di I livello rappresenta il prodotto fra margine di contribuzione unitario e quantità di vendita. È da notare come le quantità oggetto di calcolo debbano essere, ovviamente, quelle di

⁵ Tale norma è soggetta a restrizioni che non si ritiene opportuno approfondire in questa sede.

⁶ D.L. 30 dicembre 2016, n. 244 (c.d. Decreto milleproroghe), convertito, con modificazioni, dalla Legge 27 febbraio 2017, n. 19.

⁷ Relazione accompagnatoria del D.M. MEF 3 agosto 2017.

vendita e non quelle di produzione in quanto i costi fissi vengono coperti se l'azienda vende i propri prodotti/servizi e non se si limita a produrli.

Il margine di contribuzione di I livello è un indicatore che serve per assumere decisioni a breve termine. In questo contesto la parola "breve" ha un duplice significato:

1) si riferisce a decisioni che non impattano sulla struttura aziendale. La capacità produttiva è considerata data, e con queste decisioni non si intendono apportare modifiche strutturali all'azienda, quali ad esempio la chiusura di reparti, le cessioni di rami d'azienda ecc.;

2) la parola breve ha anche un altro significato: in questo contesto diviene sinonimo di immediato. Si fa, pertanto, riferimento al periodo intercorrente fra il momento in cui si viene a conoscenza dell'informazione e il momento in cui si deve prendere la decisione. Per quanto riguarda l'aspetto decisionale del margine di I livello si può affermare che tale periodo, praticamente si annulla. In altre parole, nel momento in cui il *manager* viene a conoscenza dell'informazione può, automaticamente ed immediatamente, prendere la decisione economicamente più conveniente. Si vedrà successivamente come vi sia anche un margine di contribuzione di II livello nell'ambito del quale la decisione non è immediata ma richieda tempo.

Nello specifico il margine di I livello serve per assumere, in particolare, quattro relevantissime decisioni:

a) accettare o non accettare un ordine: in questo caso, prescindendo da decisioni strategiche che possono sovvertire la logica di massimizzazione del reddito a breve termine, l'accettazione di una commessa dipende dal fatto che il margine sia positivo o negativo;

b) scelta fra più commesse: naturalmente in questo caso, la scelta fra più ordini ricadrà sulla commessa che presenta il margine di I livello più elevato. In questo caso, infatti, si garantisce la massima copertura dei costi fissi aziendali con conseguente massimizzazione dell'utile;

c) scelta fra le decisioni di vendere quantità elevate a prezzi ridotti oppure quantità limitate a prezzi elevati: ogni azienda, in genere, si trova a dover assumere una rilevante decisione nel momento in cui effettua la programmazione annuale. In questo caso si fa riferimento all'ipotesi, predominante in economia, di beni a

domanda flessibile cioè di beni che hanno la caratteristica di vedere aumentata la domanda nel momento in cui il prezzo si riduce e, al contrario di veder diminuita la domanda in presenza di aumenti di prezzi di vendita. In presenza di tali beni, ogni azienda deve chiedersi se è opportuno vendere quantità elevate tenendo relativamente bassi i prezzi di vendita oppure se sia più redditizio limitare le quantità vendute elevando il prezzo a cui deve essere venduto il bene. In termini generali non vi è "la" soluzione migliore. Tutto dipende dai margini di I livello che le due alternative consentono di far conseguire all'impresa. Per decidere, quindi, è necessario fare le varie ipotesi di quantità di vendita/prezzi e determinare successivamente i margini di contribuzione di I livello corrispondenti ad ogni opzione. L'alternativa più conveniente sarà rappresentata da quella che, naturalmente, consentirà all'azienda di conseguire i margini di I livello più elevati;

d) identificazione dei *mix* di vendita ottimale: tale decisione viene presa in sede di programmazione quando si devono decidere le quantità e i prezzi di vendita dei vari prodotti che l'azienda decide di porre sul mercato. Da quanto sopra illustrato si comprende come il *mix* di vendita programmato ottimale identifica il mixer dei prodotti che consente di conseguire il massimo margine di contribuzione di I livello.

Nell'ipotesi in cui la necessità informativa riguardante, ad esempio, due prodotti fosse mirata non tanto alla scelta di "spingere" o l'una o l'altra alternativa bensì avesse come obiettivo primario la determinazione di informazioni utili al fine della comprensione della capacità di contribuzione di singoli prodotti o aggregazioni significative di prodotti alla copertura dei costi fissi comuni - ovvero sia non riferibili specificatamente ad un determinato settore aziendale o prodotto offerto sul mercato - è necessario passare dalla determinazione del margine di contribuzione lordo (o di I livello) al margine di contribuzione semi-lordo (o di II livello) la cui determinazione presuppone la somma algebrica di ricavi, costi variabili e costi fissi specifici riferibili a quel determinato prodotto o settore aziendale.

Il margine di II livello, quindi, deve essere determinato togliendo dal margine di contribuzione di I livello, i costi fissi speciali del prodotto analizzato.

Il margine di contribuzione di II livello rappresenta uno strumento contabile per assumere decisioni di medio lungo periodo, a differenza del margine di I livello contraddistinto dal fatto che le decisioni che possono essere assunte, sono esclusivamente di breve termine.

La locuzione medio lungo termine, con riferimento al margine di contribuzione di II livello, assume due specifici significati:

1) presuppone che la decisione da assumere abbia o possa avere un impatto strutturale sull'azienda. A differenza del margine di I livello, in relazione al quale le decisioni non intaccavano sulla struttura aziendale, nell'ipotesi in cui l'aspetto decisionale coinvolga i margini di II livello è possibile assistere ad esempio a chiusura di reparti, ed eliminazione di prodotti. È evidente come tali decisioni non possono essere qualificate di breve termine ma, piuttosto, si riferiscano a decisioni che, necessariamente, devono essere assunte a medio lungo termine;

2) parlare di medio lungo termine assume anche un significato temporale in merito al periodo di tempo entro il quale la decisione va assunta. Si è sottolineato nelle pagine precedenti come, per quanto riguarda le decisioni che coinvolgono i margini di I livello, l'identificazione della scelta più conveniente sia contestuale all'informazione riguardante il margine di I livello. Per quanto riguarda invece i margini di II livello è evidente come la decisione non possa essere immediata. Se infatti ad esempio in un esercizio, a livello programmato oppure a livello consuntivo, un prodotto appare contraddistinto dal margine di II livello negativo, non è pensabile che, immediatamente, il vertice aziendale elimini quel prodotto. Occorrerà tempo per vedere se quel valore negativo caratterizza anche gli esercizi successivi oppure se, un cambiamento di politica aziendale, può trasformare quel margine di II livello, contraddistinto da un segno negativo, in un margine positivo che contribuisce alla copertura dei costi fissi comuni aziendali. Si comprende, quindi, come i termini medio lungo periodo, in questo contesto significhino anche che la decisione non è immediata e contestuale all'ottenimento dell'informazione dell'ammontare del margine di II livello.

Le osservazioni fin qui svolte potrebbero condurre alla conclusione che, qualora un prodotto o un settore aziendale, fornisca un margine relativamente basso, è economicamente conveniente

eliminare o comunque ridurre drasticamente la produzione di tale servizio a favore dei prodotti o reparti che, al contrario, presentano un margine elevato. Affinché le decisioni aziendali possano massimizzare l'efficacia e l'efficienza aziendale è necessario però tenere sempre presente come l'azienda, in quanto sistema, sia contraddistinta al suo interno da elementi fortemente interrelati: ogni decisione deve, pertanto, essere assunta solo dopo che sia stato attentamente valutato il suo impatto su tutti i vari *sub*-sistemi componenti l'impresa.

Nella realtà aziendale può verificarsi, ad esempio, che la presenza di un reparto o prodotto contraddistinto da un margine estremamente basso rappresenti un elemento polarizzante di clienti che consentono ad un altro prodotto di contribuire in maniera molto elevata alla copertura dei costi fissi.

In questi casi è importante comprendere se il prodotto che presenta un margine di contribuzione di II livello negativo è un prodotto trainante oppure no. In caso affermativo è evidente che l'eliminazione del prodotto, apparentemente non conveniente, comporterebbe conseguenze economiche estremamente negative a livello di redditività aziendale. In questo senso è dunque evidente come sia possibile accettare, nel tempo, la presenza di margini di contribuzione di II livello negativi proprio perché tali margini, in realtà consentono l'ottenimento, in altri reparti, di margini di contribuzione di I e di II livello positivi che consentono, globalmente, di massimizzare l'utile aziendale.

In tal caso, l'eliminazione o la drastica riduzione di un'attività apparentemente poco remunerativa, comporterebbe una sensibile diminuzione del volume di attività svolta dall'azienda con conseguenze facilmente intuibili a livello di situazione reddituale e finanziaria dell'impresa. Tali considerazioni suggeriscono, pertanto, un atteggiamento prudente qualora le scelte economiche vengano assunte in base ai valori sopra illustrati. Al momento della decisione è infatti indispensabile considerare le possibili influenze che un aggregato ha sugli altri aggregati. La sottovalutazione di questo elemento può infatti condurre a decisioni scorrette la cui diseconomicità non dipende da limiti dello strumento contabile utilizzato bensì deriva dalla mancata considerazione di tutte le implicazioni -

economiche e strategiche - connesse alla decisione in oggetto.

È da sottolineare comunque come, malgrado il margine di II livello, sia solo una delle molteplici informazioni richieste per assumere decisioni di medio lungo periodo in merito all'eliminazione di un prodotto, il valore di tale aggregato assume, comunque una rilevanza notevole in quanto la presenza di margini continuativamente negativi nel tempo fa propendere verso una decisione che, tendenzialmente, elimina il prodotto dal *mix* di vendita anche se, si ripete, tale scelta non può essere assunta solo sulla base del valore del margine di II livello bensì deve essere vagliata anche alla luce di informazioni più generali sull'azienda e, sicuramente, assunta in base ad informazioni di natura strategica.

Dopo aver illustrato il concetto di margine di contribuzione di II livello, è necessario verificare se, l'inquinamento fiscale della contabilità generale e del bilancio può avere conseguenze sulla determinazione di tale valore e, conseguentemente, sulle decisioni assunte sulla base di tali dati.

Per verificare ciò, si ipotizzi che i dati degli ammortamenti siano:

- ammortamento fiscale, impropriamente inserito in contabilità e bilancio per godere di una maggior deducibilità fiscale, pari a 100;
- ammortamento economicamente corretto, che dovrebbe essere rilevato in bilancio e in contabilità *ex art. 2423 c.c.*, pari a 30.

Le Tavole 1 e 2 schematizzano il calcolo del margine di contribuzione di II livello determinato sulla base dell'ammortamento fiscale e contabile di cui sopra.

Come si può notare, se il margine di contribuzione di II livello è determinato in base ai dati economicamente corretti, risulta positivo mentre se, al contrario, viene calcolato tenendo presente i valori fiscali che potenzialmente potrebbero essere stati erroneamente inseriti in bilancio per godere di maggiori deduzioni fiscali e/o per svolgere meno lavoro amministrativo, il margine risulta negativo. Come si è sottolineato nelle pagine precedenti, nelle decisioni di medio lungo

Tavola 1 - Margine di contribuzione di II livello calcolato su dati fiscali impropriamente inseriti in contabilità e bilancio

| | |
|--|------------|
| Ricavi unitari | 100 |
| Costi variabili unitari | (30) |
| Margine di contribuzione unitario | 70 |
| Quantità vendute | 10 |
| Margine di contribuzione di I livello (70*10) | 700 |
| Costi fissi speciali | |
| Manodopera indiretta | (500) |
| Ammortamenti | (100) |
| Pubblicità | (150) |
| Margine di contribuzione di II livello | -50 |

Tavola 2 - Margine di contribuzione di II livello calcolato con dati economicamente corretti

| | |
|--|------------|
| Ricavi unitari | 100 |
| Costi variabili unitari | (30) |
| Margine di contribuzione unitario | 70 |
| Quantità vendute | 10 |
| Margine di contribuzione di I livello (70*10) | 700 |
| Costi fissi speciali | |
| Manodopera indiretta | (500) |
| Ammortamenti | (30) |
| Pubblicità | (150) |
| Margine di contribuzione di II livello | 20 |

periodo, il margine di II livello non è l'unica informazione utile al fine dell'assunzione delle decisioni; ma, malgrado ciò, la sua determinazione fornisce un'informazione utile affinché il processo decisionale nel suo complesso sia basato su valori economici, oltre che su osservazioni di natura strategica.

Non serve evidenziare altre considerazioni per comprendere come la decisione assunta sulla base di valori fiscali anziché economici possa essere diversa da quella redditualmente conveniente per l'impresa. In questo caso, come in molti altri, pertanto, l'inquinamento fiscale della contabilità e del bilancio provoca conseguenze nefaste in termini di controllo di gestione in quanto può condurre ad assumere la decisione contraria a quella economicamente conveniente per l'azienda.

Scelte di make or buy semplice o complesso

Nell'ambito delle imprese sono identificabili numerosi beni e servizi i quali, spesso, possono essere, alternativamente, acquistati all'esterno oppure prodotti nell'ambito dell'economia interna dell'azienda. I *manager* si trovano, pertanto, a dover optare fra:

- l'acquisto all'esterno (scelta *buy*); oppure
- la produzione all'interno dell'azienda del servizio oggetto di interesse (scelta *make*).

Malgrado alcune decisioni di *make or buy* possano essere assunte sulla base dell'impatto strategico dell'opzione, è innegabile che, ogni qual volta i *manager* debbano decidere, è necessario che siano a conoscenza dell'impatto economico delle scelte sulle quali è focalizzata la loro attenzione.

Indipendentemente, quindi, dalla decisione finale, la conoscenza dell'economicità connessa a ciascuna opzione è indispensabile affinché la gestione dell'impresa venga svolta nell'ottica in cui la massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza rappresenti l'obiettivo da conseguire.

Per valutare l'economicità della scelta di *make* e di quella di *buy* è necessario identificare i costi collegati a ciascuna scelta. Non tutti i costi però devono entrare a far parte del calcolo di convenienza economica. In particolare, i componenti negativi di reddito rilevanti nell'ambito di tale scelta sono:

| | |
|----------------|----------------|
| MAKE | BUY |
| COSTI CESSANTI | COSTI SORGENTI |

La decisione, pertanto, presuppone la contrapposizione fra i costi che sorgono, qualora la scelta ricadesse sul *buy* ed i costi aziendali eliminabili al verificarsi di tale ipotesi.

Malgrado alcune decisioni di *make or buy* possano essere assunte sulla base dell'impatto strategico dell'opzione, è innegabile che, ogni qual volta i *manager* debbano decidere, è necessario siano a conoscenza dell'impatto economico delle scelte sulle quali è focalizzata la loro attenzione. Indipendentemente, quindi, dalla decisione finale, la conoscenza dell'economicità connessa a ciascuna opzione, è indispensabile affinché la gestione dell'impresa venga svolta in un'ottica in cui la massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza rappresenti l'obiettivo da conseguire. Per valutare l'economicità della scelta di *make* e di quella di *buy* è necessario identificare i costi collegati a ciascuna scelta.

La decisione, pertanto, presuppone, come già anticipato, la contrapposizione fra i costi che sorgono, qualora la scelta ricadesse sul *buy* ed i costi aziendali eliminabili al verificarsi di tale ipotesi.

Accanto alle scelte di *make or buy* semplici, ci sono le c.d. scelte di *make or buy* complesso. Si verifica questa ipotesi qualora la decisione sia di continuare una determinata attività all'interno dell'impresa oppure acquisire dall'esterno un servizio svolgendo allo stesso tempo, una nuova attività aggiuntiva rispetto all'esistente incompatibile con la scelta del *make*. In questo caso, la scelta fra *make* e *buy* +attività aggiuntiva incompatibile con il *make* deve essere attuata contrapponendo i costi cessanti del *make* ai costi sorgenti del *buy* depurati però, dal vantaggio economico della nuova attività ossia del margine di II livello della nuova attività aggiuntiva.

Per comprendere le conseguenze dell'inquinamento fiscale della contabilità e del bilancio è opportuno analizzare le due diverse opzioni:

1) *Make or buy* semplice - Il direttore amministrativo dell'albergo Alfa deve decidere se continuare a svolgere all'interno dell'albergo l'attività di lavanderia oppure acquisire dall'esterno tale servizio. Il funzionamento

annuale del reparto lavanderia richiede il sostenimento di una serie di costi che verranno successivamente elencati. Si ipotizzi che nell'eventualità in cui il servizio fosse esternalizzato il locale non verrebbe adibito ad alcun altro uso e non potrebbe essere alienato in quanto parte dell'albergo. Il personale dirigenziale, in ipotesi di sospensione dell'attività di lavanderia interna, può essere economicamente utilizzato nel reparto camere; la stiratrice può essere licenziata, mentre il rimanente personale operativo non è licenziabile e non è nemmeno proficuamente utilizzabile in altri reparti; le lavatrici, invece, possono essere vendute ad un terzo soggetto.

2) *Make or buy* complesso - Il direttore amministrativo dell'albergo Alfa deve decidere se continuare a svolgere all'interno dell'albergo l'attività di lavanderia oppure acquisire dall'esterno tale servizio svolgendo però, allo stesso tempo un'attività *fitness* incompatibile con la scelta del *make* (in quanto sarebbe svolta nei locali adibiti alla lavanderia). Si ipotizzino i seguenti valori programmati:

- ricavi unitari: 500;
- costi variabili unitari: 300;
- tessere cliente vendibili: 74;
- costi fissi speciali pari al 30% dei costi fissi speciali della lavanderia.

Considerando che in un anno l'impresa fornitrice del servizio esterno chiede un compenso pari a 48.000 euro totali, qual è la soluzione economicamente più conveniente tra le due opzioni?

Per comprendere le conseguenze sulle scelte di *make or buy* dell'utilizzo di dati errati quali

possono essere i valori fiscali impropriamente inseriti in bilancio si considerino le seguenti ipotesi:

- ammortamento fiscale rilevato impropriamente in contabilità generale e in bilancio per evitare doppio lavoro amministrativo: 1.000 ammortamento locale, 5.000 ammortamento lavatrici;
- ammortamenti economicamente corretti che avrebbero dovuto rappresentare i reali dati di riferimento: 3.000 ammortamento locali, 8.000 ammortamento lavatrici.

Al fine dell'illustrazione dell'impatto delle interferenze fiscali sui dati di bilancio si analizzano tre ipotesi:

- 1) scelta di *make or buy* semplice (Tavole 3 e 4);
- 2) scelta di *make or buy* complesso basato su dati fiscali impropriamente inseriti in contabilità per evitare doppio lavoro amministrativo (Tavole 5 e 6);
- 3) scelta di *make or buy* complesso basato su dati fiscali impropriamente inseriti in contabilità per godere di maggiori deduzioni fiscali (Tavole 7 e 8).

Sulla base dei dati di [Tavola 3](#) (errati ma spesso utilizzati in impresa) la scelta che sembra essere la più conveniente (*make or buy* semplice) è quella del *make*, se però si ricorre all'uso di dati economicamente corretti la scelta più conveniente è quella del *buy* ([Tavola 4](#)), quindi la scelta corretta è l'opzione opposta a quella che sembrava ottimale in base ai dati fiscali inseriti in modo inappropriato nella contabilità.

Nel caso del *make or buy* complesso, basato su dati fiscali impropriamente inseriti in contabilità

Tavola 3 - Scelta make or buy sulla base di dati fiscali erroneamente inseriti in contabilità e bilancio

| COSTI CESSANTI | | COSTI SORGENTI | |
|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Detersivo | 1.000 | Acquisto servizio da terzi | 48.000 |
| Consumo acqua | 2.000 | | |
| Ammortamento locale | 1.000 | | |
| Personale dirigenziale | 20.000 | | |
| Stiratrice | 10.000 | | |
| Personale operativo | 6.000 | | |
| Manut. ord. lavanderia | 1.000 | | |
| Ammortamento lavatrici | 5.000 | | |
| Totale costi cessanti | 46.000 | Totale costi sorgenti | 48.000 |

per evitare doppio lavoro amministrativo, analizzando i dati delle Tavole 5 e 6 la scelta più conveniente appare quella del *make*, ossia di continuare a svolgere l'attività all'interno dell'impresa senza acquistare all'esterno alcun servizio e senza dar luogo a svolgimento di nuove attività incompatibili con la scelta *make*.

Nel caso invece del *make or buy* complesso, basato su dati economicamente corretti le

Tavole 7 e 8 mettono in evidenza come la scelta più conveniente appare essere l'opzione *buy* più attività aggiuntiva.

Nel caso della scelta di *make or buy* complesso basato su dati fiscali impropriamente inseriti in contabilità per godere di maggiori deduzioni fiscali si ipotizzano i seguenti dati:

- ammortamento locale economicamente corretto: 500 (Tavole 9 e 10);

Tavola 4 - Scelta make or buy sulla base di dati economicamente corretti

| COSTI CESSANTI | | COSTI SORGENTI | |
|------------------------------|--------------|------------------------------|---------------|
| Detersivo | 1000 | Acquisto servizio da terzi | 48.000 |
| Consumo acqua | 2000 | | |
| Ammortamento locale | 3000 | | |
| Personale dirigenziale | 20000 | | |
| Stiratrice | 10000 | | |
| Personale operativo | 6000 | | |
| Manut. ord. lavanderia | 1000 | | |
| Ammortamento lavatrici | 8000 | | |
| Totale costi cessanti | 51000 | Totale costi sorgenti | 48.000 |

Tavola 5 - Scelta make or buy sulla base di dati fiscali erroneamente inseriti in contabilità e in bilancio

| COSTI CESSANTI | | COSTI SORGENTI | |
|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Detersivo | 1.000 | Acquisto servizio da terzi | 48.000 |
| Consumo acqua | 2.000 | | |
| Ammortamento locale | 1.000 | Margine di II livello | - 1.900 |
| Personale dirigenziale | 20.000 | | |
| Stiratrice | 10.000 | | |
| Personale operativo | 6.000 | | |
| Manut. ord. lavanderia | 1.000 | | |
| Ammortamento lavatrici | 5.000 | | |
| Totale costi cessanti | 46.000 | Totale costi sorgenti | 46.100 |

Tavola 6 - Determinazione del margine di contribuzione di II livello

| | |
|--|---------------|
| Ricavo unitario | 500 |
| Costo variabile unitario | 300 |
| Margine di contribuzione unitario | 200 |
| Quantità vendute | 74 |
| Margine di contribuzione di I livello | 14.800 |
| Costi fissi speciali | 43.000 |
| 30% dei costi fissi speciali lavanderia | 12.900 |
| Margine di II livello | 1.900 |

- ammortamento lavatrici economicamente corretto: 1.000;
 - ammortamento locale fiscale inserito in bilancio per sfruttare deducibilità tributaria maggiore: 1.500;
 - ammortamento lavatrici fiscale inserito in bilancio per sfruttare deducibilità tributaria maggiore: 8.000 (Tavole 11 e 12).
- Sulla base dei dati economicamente corretti indicati nelle Tavole 9 e 10, la scelta più

conveniente appare la scelta *make*, mentre qualora la scelta venisse fatta sulla base di dati fiscali errati (maggiore deducibilità fiscale) la scelta ottimale appare essere opzione *buy* più attività aggiuntiva.

Dalle esemplificazioni sopra illustrate si comprende come, in ogni situazione, l'opzione che viene assunta sulla base dei dati fiscali appare contraria a quella che, invece, dovrebbe essere attuata se i valori

Tavola 7 - Determinazione scelta più conveniente con dati economicamente convenienti

| COSTI CESSANTI | | COSTI SORGENTI | |
|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Detersivo | 1.000 | Acquisto servizio da terzi | 48.000 |
| Consumo acqua | 2.000 | | |
| Ammortamento locale | 3.000 | Margine di II livello | - 400 |
| Personale dirigenziale | 20.000 | | |
| Stiratrice | 10.000 | | |
| Personale operativo | 6.000 | | |
| Manut. ord. lavanderia | 1.000 | | |
| Ammortamento lavatrici | 8.000 | | |
| Totale costi cessanti | 51.000 | Totale costi sorgenti | 47.600 |

Tavola 8 - Determinazione del margine di contribuzione di II livello

| | |
|--|---------------|
| Ricavo unitario | 500 |
| Costo variabile unitario | 300 |
| Margine di contribuzione unitario | 200 |
| Quantità vendute | 74 |
| Margine di contribuzione di I livello | 14.800 |
| Costi fissi speciali | 48.000 |
| 30% dei costi fissi speciali lavanderia | 14.400 |
| Margine di II livello | 400 |

Tavola 9 - Scelta make or buy complesso con attività aggiuntiva (dati economicamente corretti)

| COSTI CESSANTI | | COSTI SORGENTI | |
|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Detersivo | 1.000 | Acquisto servizio da terzi | 48.000 |
| Consumo acqua | 2.000 | | |
| Ammortamento locale | 500 | Margine di II livello | - 5.950 |
| Personale dirigenziale | 20.000 | | |
| Stiratrice | 10.000 | | |
| Personale operativo | 6.000 | | |
| Manut. ord. lavanderia | 1.000 | | |
| Ammortamento lavatrici | 1.000 | | |
| Totale costi cessanti | 41.500 | Totale costi sorgenti | 42.050 |

considerati fossero quelli economicamente corretti.

Da questi esempi si comprende come l'interferenza fiscale in contabilità generale e in bilancio, potenzialmente o, per meglio dire, molto spesso, può condurre all'assunzione di decisioni opposte a quelle redditualmente convenienti per l'impresa.

Chi agisce inquinando il bilancio e la contabilità generale con valori fiscali privi di valore economico dovrebbe, quantomeno, tener presente queste considerazioni all'atto dell'assunzione di decisioni aziendali che rientrano nell'ambito della gestione imprenditoriale e del controllo di gestione.

Tavola 10 - Determinazione del margine di contribuzione di II livello

| | |
|--|---------------|
| Ricavo unitario | 6.000 |
| Costo variabile unitario | 5.500 |
| Margine di contribuzione unitario | 500 |
| Quantità vendute | 35 |
| Margine di contribuzione di I livello | 17.500 |
| Costi fissi speciali | 38.500 |
| 30% dei costi fissi speciali lavanderia | -11.550 |
| Margine di II livello | 5.950 |

Tavola 11 - Determinazione delle scelte di make or buy complesso sulla base di dati fiscali (maggiori deducibilità fiscali)

| COSTI CESSANTI | | COSTI SORGENTI | |
|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Detersivo | 1.000 | Acquisto servizio da terzi | 48.000 |
| Consumo acqua | 2.000 | | |
| Ammortamento locale | 1.500 | Margine di II livello | - 3.550 |
| Personale dirigenziale | 20.000 | | |
| Sfiraatrice | 10.000 | | |
| Personale operativo | 6.000 | | |
| Manut. ord. lavanderia | 1.000 | | |
| Ammortamento lavatrici | 8.000 | | |
| Totale costi cessanti | 49.500 | Totale costi sorgenti | 44.450 |

Tavola 12 - Margine di contribuzione di II livello della nuova attività aggiuntiva

| | |
|--|---------------|
| Ricavo unitario | 6.000 |
| Costo variabile unitario | 5.500 |
| Margine di contribuzione unitario | 500 |
| Quantità vendute | 35 |
| Margine di contribuzione di I livello | 17.500 |
| Costi fissi speciali | 46.500 |
| 30% dei costi fissi speciali lavanderia | -13.950 |
| Margine di II livello | 3.550 |