Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 1	Contabilità dei costi in un’azienda IT
Durata	1h 30 minuti
Punteggio	30 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d’esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 19 pagine (da A1 a A19).
2. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
3. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell’apposito spazio previsto nell’intestazione di ogni foglio. Al termine dell’esame restituisca il fascicolo completo.
4. Per motivi di parità di trattamento, durante l’esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Introduzione

Tutti i compiti contenuti in questo esame riguardano l'azienda IT Services AG.

IT Services AG è un partner IT professionale con un ampio portafoglio di offerte nel settore informatico e occupa oltre 500 collaboratori in quattro sedi nella Svizzera tedesca. Grazie alla gestione di tre centri di calcolo propri in Svizzera, IT Services AG è in grado di offrire servizi che soddisfano i più elevati requisiti di sicurezza. Il portafoglio di offerte può essere suddiviso in quattro aree:

- **Outsourcing IT:** esternalizzazione dell'informatica del cliente in un'infrastruttura altamente sicura, stabile e performante con archiviazione dei dati in Svizzera.
- **Application Services:** il cliente acquista un'applicazione sempre aggiornata, sicura e altamente disponibile. L'applicazione viene gestita nei centri di calcolo di IT Services AG (sulla base dei servizi di outsourcing IT). Inoltre, per alcune applicazioni specifiche per un settore, IT Services AG dispone di competenze specialistiche e parametrizza le applicazioni di settore in base ai bisogni dei clienti.
- **Workplace Services:** i collaboratori dei clienti hanno a disposizione un ambiente di lavoro moderno e flessibile (terminali), gestito da IT Services AG.
- **Security Services:** i clienti sono protetti dagli attacchi degli hacker e da altre minacce informatiche.

Lo schema seguente mostra che l'outsourcing IT costituisce la base tecnologica dell'Application Services.

<table>
<tr><td>Application Services</td><td rowspan="2">Workplace Services</td><td rowspan="2">Security Services</td></tr>
<tr><td>Outsourcing IT</td></tr>
</table>

Da poco tempo lei lavora come esperto/a in finanza e controlling presso IT Services AG e deve svolgere i seguenti quattro compiti, che sono sostanzialmente indipendenti l'uno dall'altro:

- Compito 1: Centro di costo del team STOR1.
- Compito 2: Calcolazione preventiva di un'offerta di archiviazione (Storage).
- Compito 3: Diverse analisi dell'oggetto di costo (prodotto) Storage.
- Compito 4: Analisi delle minacce.

© Organizzatori

Compito 1: Centro di costo del team STOR1 — 7 punti

I team di IT Services AG sono suddivisi per aree specialistiche. Il team STOR1 (un centro di costo della contabilità analitica) è responsabile della gestione dell'infrastruttura Storage nei centri di calcolo.

A gennaio 2026 è stato previsto di impiegare 8.6 equivalenti a tempo pieno (FTE) nel team STOR1.

Per gennaio 2026, il budget del centro di costo presenta i seguenti dati preventivi:

Centro di costo STOR1: Budget gennaio 2026	
Genere di costo	**CHF**
Salari	100'000.00
Oneri sociali	18'000.00
Spese	2'500.00
Altri costi del personale	500.00
Totale dei costi	**121'000.00**

Il centro di costo addebita ai destinatari delle prestazioni le ore di lavoro effettivamente eseguite.

Per ogni FTE sono state preventivate 2'100 ore l'anno. Si consideri che le ore annuali previste nel budget sono distribuite uniformemente sui dodici mesi dell'anno. Il responsabile di team ipotizza una produttività dell'80% (mediamente l'80% delle 2'100 ore previste viene addebitato ai destinatari della prestazione)

Parte 1.1:

Calcoli, per gennaio 2026, il coefficiente di costo figurativo per ogni ora produttiva del centro di costo STOR1 in CHF (arrotondare a 2 cifre decimali); presenti i suoi calcoli.

© Organizzatori

Parte 1.2:

A fine gennaio 2026, la valutazione del centro di costo del team STOR1 si presenta come segue:

Centro di costo STOR1: Confronto tra budget ed effettivo, gennaio 2026		
Genere di costo	**Budget (CHF)**	**Effettivo (CHF)**
Salari	100’000.00	117’000.00
Oneri sociali	18’000.00	21’060.00
Spese	2’500.00	2’000.00
Altri costi del personale	500.00	0.00
Totale dei costi	**121’000.00**	**140’060.00**
Addebiti del centro di costo	121’000.00	123’404.65
Differenza d’imputazione	0.00	16’655.35

Una nuova collaboratrice ha iniziato a lavorare già il 1° gennaio 2026. L'assegnazione del posto vacante era prevista solo per il 1° marzo 2026. Pertanto, nel mese di gennaio sono state impiegate 9.6 FTE.

Risponda alle seguenti domande:

a) A quanto ammonta la produttività media effettiva per FTE in % nel mese di gennaio 2026? (arrotondare a 2 decimali)?

© Organizzatori

b) Indichi due possibili motivi per cui a gennaio 2026 la produttività media per FTE si è discostata dalle previsioni del responsabile di team. (Nota: se indica più di due motivi, verranno valutati solo i primi due).

Motivo 1:
Motivo 2:

c) A quanto sarebbe ammontata la differenza d'imputazione a gennaio 2026 se fosse stata raggiunta esattamente la produttività media prevista dell'80% per gli FTE? Indichi la differenza d'imputazione in CHF e specifichi se la ritiene favorevole o sfavorevole (scriva espressamente favorevole o sfavorevole).

© Organizzatori

d) A cosa potrebbe essere principalmente riconducibile la differenza d'imputazione calcolata al punto c)? Giustifichi la sua risposta con una spiegazione dettagliata, dimostrandola mediante calcoli.

© Organizzatori

Compito 2: Calcolazione preventiva di un'offerta di archiviazione (Storage) 4 punti

IT Services AG intende offrire una nuova soluzione di archiviazione dati nell'ambito dell'outsourcing IT (di seguito denominata Storage Premium).

Per il funzionamento di Storage Premium saranno necessarie 2'500 ore di lavoro all'anno, che saranno svolte dal team STOR1. Indipendentemente dalla sua risposta nel compito 1, il costo orario è di CHF 105.00 per ogni ora di lavoro dei collaboratori.

I costi dell'energia elettrica e gli altri costi d'esercizio (rete, ecc.) vengono addebitati a Storage Premium da altri centri di costo di IT Services AG (acquisto di prestazioni interne).

Prima del lancio sul mercato di Storage Premium saranno effettuati investimenti in hardware e software per l'ammontare di CHF 900'000.00. Durante il secondo anno di utilizzo sarà effettuato un ulteriore investimento in hardware e software per l'ammontare di CHF 200'000.00. Per l'entrata in esercizio verranno attivati ulteriori investimenti sotto forma di costi di installazione e sviluppo. Nella calcolazione preventiva di Storage Premium, per motivi pratici il calcolo degli ammortamenti annuali viene effettuato nel modo seguente:
somma di tutti gli investimenti richiesti dall'offerta diviso la durata di commercializzazione prevista di cinque anni.
Il valore temporale del denaro non deve essere considerato.

La capacità teorica del nuovo spazio di archiviazione fisico è di 2'000 Terabyte (TB). Per poter compensare in qualsiasi momento le fluttuazioni (della domanda) a breve termine, questa capacità massima non viene mai sfruttata al 100%. Nel calcolo si ipotizza un utilizzo, il cosiddetto grado di utilizzo, del 75%.

Al cliente vengono venduti Terabyte-ora (TB/h) (archiviazione di X TB di dati per Y ore). I calcoli devono essere eseguiti considerando 720 ore al mese.

Ulteriori requisiti per la calcolazione preventiva sono: maggiorazione del 40% dei costi di produzione per i costi comuni del prodotto e i costi comuni aziendali; maggiorazione del 20% del costo complessivo per l'utile.

© Organizzatori

Completi la seguente tabella di calcolazione preventiva. I costi annuali devono essere arrotondati a 2 decimali, quelli per TB/h a 4 decimali.

Calcolazione preventiva per Storage Premium		
	Costi/anno (CHF)	**Valore per 1 TB/h (CHF)**
Costi d'esercizio annuali		
Materiale & Manutenzione	40'000.00	
Costi operativi (ore di lavoro del personale del team STOR1)		
Acquisto di prestazioni interne		
Costi per ammortamenti		
Ammortamenti hardware e software		
Ammortamenti costi di installazione e sviluppo	21'000.00	
Totale costi di produzione	**743'500.00**	
Supplemento per costi comuni del prodotto e costi comuni aziendali		
Costo complessivo		
Supplemento di utile		
Prezzo di vendita		

© Organizzatori

Compito 3: Diverse analisi dell'oggetto di costo (prodotto) Storage 10.5 punti

Nella contabilità dei costi e delle prestazioni di IT Services AG, le due soluzioni di archiviazione dati "Storage Standard" e "Storage Premium" sono raggruppate nel prodotto (oggetto di costo) Storage. L'imputazione al prodotto di tutti gli elementi di costo avviene in base alle quantità effettive valorizzate ai costi standard unitari.

Parte 3.1: Differenza dei costi di produzione (= differenza di produzione), prodotto Storage

La tabella seguente contiene informazioni sui costi relativi al prodotto Storage per l'anno 2025:

Prodotto Storage: Informazioni sui costi dell'anno 2025			
	Costi effettivi (CHF)	**Costi previsti per la quantità effettiva (CHF)**	**Differenza (CHF)**
Costi di produzione diretti	453'500.00	415'000.00	38'500.00
Centro di costo Team STOR1 (imputazione di CHF 105.- per ogni ora di lavoro del personale)	346'500.00	315'000.00	31'500.00
Costi di produzione	**800'000.00**	**730'000.00**	**70'000.00**

Esamini la correttezza delle cinque affermazioni di seguito riportate. Nella colonna "Valutazione" scriva **"giusta"** o **"sbagliata"**. Se ritiene che un'affermazione sia **sbagliata**, nella colonna "Motivazione" spieghi il motivo della sua decisione in modo breve e preciso.

Affermazione	**Valutazione**	**Motivazione (se l'affermazione è "sbagliata")**
1) La differenza dei costi di produzione è dovuta al fatto che è stato «prodotto» un numero maggiore di TB di Storage rispetto a quanto previsto.		
2) Un possibile motivo dei maggiori costi diretti di produzione è l'aumento dei prezzi dei fornitori di materiale e dei costi di manutenzione.		

© Organizzatori

Affermazione	**Valutazione**	**Motivazione (se l'affermazione è "sbagliata")**
3) Se le ore standard della produzione effettiva fossero imputate al prodotto al coefficiente orario standard, sul prodotto non risulterebbe alcuna differenza di costi di produzione.		
4) La differenza del centro di costo Team STOR1 viene denominata "scostamento di prestazione".		
5) Il centro di costo Team STOR1 raggiunge un grado di prestazione del 110 %.		

© Organizzatori

Parte 3.2: Imputazione delle prestazioni per Storage Standard e Storage Premium

Come descritto nell'introduzione, i clienti di IT Services AG possono acquistare le soluzioni di archiviazione dati Storage Standard e Storage Premium sia singolarmente come acquisto diretto dall'area Outsourcing IT, sia in combinazione con altri servizi. Questi prodotti vengono quindi utilizzati come base per la fornitura di Application Services. In caso di acquisto diretto, il prodotto Storage esegue l'imputazione dei propri servizi (standard per unità) al prodotto Outsourcing IT. In caso di utilizzo come elemento dei costi di produzione di Application Services, l'imputazione avviene al prodotto Application Services.

Nella tabella seguente sono riportati i dati medi relativi alle prestazioni nel 2025 delle due soluzioni di archiviazione Storage Standard e Storage Premium. Un mese comprende 720 ore (h). Il funzionamento è garantito per tutti i dodici mesi. TB sta per Terabyte.

Prodotto Storage: dati medi delle prestazioni per l'anno 2025		
	Soluzione Storage	
	Standard	**Premium**
Costi di produzione per ogni TB/h di archiviazione di dati	CHF 0.04549	CHF 0.07800
Prezzo di vendita per ogni TB/h di archiviazione di dati	CHF 0.07642	CHF 0.13104
Quantità venduta prevista in TB/h al mese[1]	1'000	500
Quantità venduta effettiva in TB/h al mese	1'200	450
Di cui:		
Vendita come Outsourcing IT (imputazione al prodotto Outsourcing IT) al mese	400	50
Imputazione a Application Services (come parte dei suoi costi di produzione) al mese	800	400

[1] Vedere introduzione del compito 2: lo Storage fisico ha una capacità teorica di 2'000 TB. Si assuma un grado di utilizzo del 75%.

Risponda alle seguenti domande facendo riferimento ai dati contenuti nella tabella sopra riportata.

a) A quanto ammontano i costi di produzione in CHF della quantità venduta nel 2025?

b) Qual è il grado di utilizzo della capacità di archiviazione nel 2025?

© Organizzatori

c) Dalla tabella riportata nella parte 3.1 denominata «Prodotto Storage: Informazioni sui costi dell'anno 2025» emerge che i costi di produzione effettivi del prodotto Storage nel 2025 ammontano a CHF 800'000.00. Calcoli la differenza tra i costi effettivi e i costi imputati nel 2025 del prodotto «Storage». Indichi la(e) causa(e) e calcoli l'impatto della/e causa/e. Presenti i suoi calcoli.
Nota: le differenze dovute all'arrotondamento delle cifre decimali possono essere ignorate.

Differenza tra i costi effettivi e i costi imputati (inclusi i calcoli):
Cause dello scostamento, compreso l'impatto (per ogni scostamento è necessario indicare se l'impatto è positivo o negativo e dimostrare matematicamente tutti gli importi dello scostamento):

© Organizzatori

d) Quali misure propone per evitare, in futuro, tali differenze di costi? Indichi due misure concrete.
Nota: se indica più di due misure, verranno valutate solo le prime due.

Misura 1:
Misura 2:

© Organizzatori

Compito 4: Analisi delle minacce 8.5 punti

L'area Security Services supporta i clienti proponendo loro diversi servizi con l'obiettivo di individuare e valutare i rischi in materia di sicurezza IT e indicare le misure da adottare per gestire tali rischi. Uno dei servizi offerti dall'area Security Services è l'analisi delle minacce. Questo servizio è proposto in tre varianti standardizzate: Bronzo, Argento e Oro. Il servizio è fornito non appena viene richiesto dal cliente. I contenuti di ciascuna variante sono definiti con precisione. Di conseguenza, il consumo di risorse di ciascuna variante è noto e, in combinazione con i budget di costo dei centri di costo che eseguono le analisi delle minacce, vengono determinati i costi standard unitari delle tre varianti d'offerta Bronzo, Argento e Oro.

Le due parti d'esame di seguito richieste riguardano il centro di costo Sec5, che esegue la fase di lavoro 3 per le analisi delle minacce e non svolge nessun'altra attività. Questo centro di costo esegue l'imputazione ai prodotti, quindi alle analisi delle minacce Bronzo, Argento e Oro, mediante i costi standard (ore pianificate per ciascuna analisi delle minacce * costo orario pianificato per ogni ora di lavoro).

Dati pianificati per l'anno 2025:

I costi unitari pianificati calcolati per l'anno 2025 sono i seguenti:

Prestazione	**Centro di costo che fornisce la prestazione**	**Costi pianificati**	**Costi unitari pianificati delle varianti di analisi delle minacce in CHF**		
			Bronzo	**Argento**	**Oro**
Fase di lavoro 1	Sec3	CHF 95.00 per ogni ora	950.00	1'900.00	1'425.00
Fase di lavoro 2	Sec4	CHF 85.00 per ogni ora	425.00	595.00	1'020.00
Fase di lavoro 3	Sec5	CHF 105.00 per ogni ora	1'575.00	2'625.00	4'725.00
Fase di lavoro 4	Sec6	CHF 94.00 per ogni ora	752.00	1'222.00	1'880.00
Costi di produzione			3'702.00	6'342.00	9'050.00
Costi comuni di amministrazione e vendita	Overhead	35% dei costi di produzione (arrotondati al CHF)	1'296.00	2'220.00	3'168.00
		Costi complessivi	4'998.00	8'562.00	12'218.00

© Organizzatori

Il piano base del centro di costo Sec5 della pianificazione 2025 riporta le seguenti informazioni:

Genere di costo	Costi annui del piano base in CHF	Comportamento dei costi in relazione alle ore previste nel centro di costo
Prestazioni acquistate presso terzi	100'000.00	100% variabili
Costi del personale	550’000.00	100% fissi
Licenze software	40’000.00	75% fissi + 25% variabili
Ammortamenti	10’000.00	100% fissi
Totale costi diretti del centro di costo	**700’000.00**	
Imputazione di prestazioni interne (costi dei locali, IT, ecc.)	35'000.00	100% fissi
Totale costi del piano base	**735'000.00**	

Secondo la pianificazione delle vendite e della produzione, nell'anno di riferimento 2025 saranno eseguite e vendute le seguenti analisi delle minacce:

Varianti di analisi delle minacce	Quantità di produzione pianificate e volumi di vendita pianificati
Bronzo	150 analisi
Argento	100 analisi
Oro	50 analisi

Costi effettivi del centro di costo Sec5 dell’anno 2025:

Centro di costo Sec5: costi effettivi anno 2025	
Generi di costo	**Costi annui effettivi in CHF**
Prestazioni acquistate presso terzi	115'000.00
Costi del personale	590’000.00
Licenze software	35’000.00
Ammortamenti	12’000.00
Totale costi diretti del centro di costo	**752’000.00**
Imputazione di prestazioni interne (costi dei locali, IT, ecc.)	45'000.00
Totale	**797'000.00**

Nel 2025, nel centro di costo Sec5 sono state lavorate 8’150 ore effettive.

© Organizzatori

Per calcolare le ore previste per la prestazione effettiva sono a disposizione le seguenti informazioni:

Panoramica delle analisi delle minacce realizzate nel 2025:

Varianti di analisi delle minacce	**Analisi delle minacce realizzate**
Bronzo	160 analisi
Argento	105 analisi
Oro	60 analisi

Panoramica degli ordini in lavorazione per le analisi delle minacce:

	Analisi delle minacce		
	Bronzo	**Argento**	**Oro**
Ore standard Fase di lavoro 3 **al 31.12.2024**	45 h	50 h	250 h
Ore standard Fase di lavoro 3 **al 31.12.2025**	180 h	175 h	120 h

© Organizzatori

Parte 4.1: Calcolo delle ore pianificate

a) Quante sono le ore pianificate (ore standard) per la Fase di lavoro 3 in ciascuna variante dell'analisi delle minacce? Inserisca il risultato nella tabella seguente. I calcoli svolti devono essere esposti.

	Varianti di analisi delle minacce		
	Bronzo	**Argento**	**Oro**
Ore pianificate (ore standard) Fase di lavoro 3 per ogni analisi			

b) Calcoli in modo dettagliato le ore del piano base per il centro di costo Sec5 nel 2025.

c) A quanto ammontano le ore previste per la prestazione effettiva eseguita nel 2025 dal centro di costo Sec5? Sono richiesti i calcoli.

© Organizzatori

Parte 4.2: Analisi degli scostamenti del centro di costo Sec5

Completi la tabella di seguito riportata. Sono richiesti i calcoli. Arrotondi i risultati al CHF secondo le regole commerciali. In caso di scostamenti, indichi sempre se sono favorevoli (scriva “favorevole”) o sfavorevoli (scriva “sfavorevole”).

Centro di costo Sec5: costi effettivi, budget flessibile e scostamenti nell’anno 2025		
Generi di costo	**Costi effettivi 2025 in CHF**	**Budget flessibile 2025 in CHF**
Prestazioni acquistate presso terzi	115'000	
Costi del personale	590’000	550'000
Licenze software	35’000	
Ammortamenti	12’000	10'000
Totale costi diretti del centro di costo	**752’000**	
Imputazione di prestazioni interne (costi dei locali, IT, ecc.)	45'000	
Totale	**797'000**	
Accredito di prestazioni (costi imputati) in CHF		
Scostamento totale in CHF		
Scostamento di consumo in CHF		
Scostamento di volume in CHF		

© Organizzatori

Quale ammontare dello scostamento di volume, che ha inserito nella tabella sopra riportata, è attribuibile allo scostamento di prestazione e quale ammontare allo scostamento di occupazione del centro di costo nel 2025? Arrotondi i suoi risultati al CHF secondo le regole di arrotondamento commerciale e presenti i suoi calcoli. Indichi sempre se si tratta di scostamenti favorevoli (scriva “favorevole”) o sfavorevoli (scriva “sfavorevole”).

Scostamento di prestazione
Scostamento di occupazione

© Organizzatori

L'efficienza dell'impiego di manodopera nel centro di costo Sec5 nel 2025 viene espressa mediante lo scostamento di prestazione o lo scostamento di occupazione? Giustifichi la sua risposta.

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

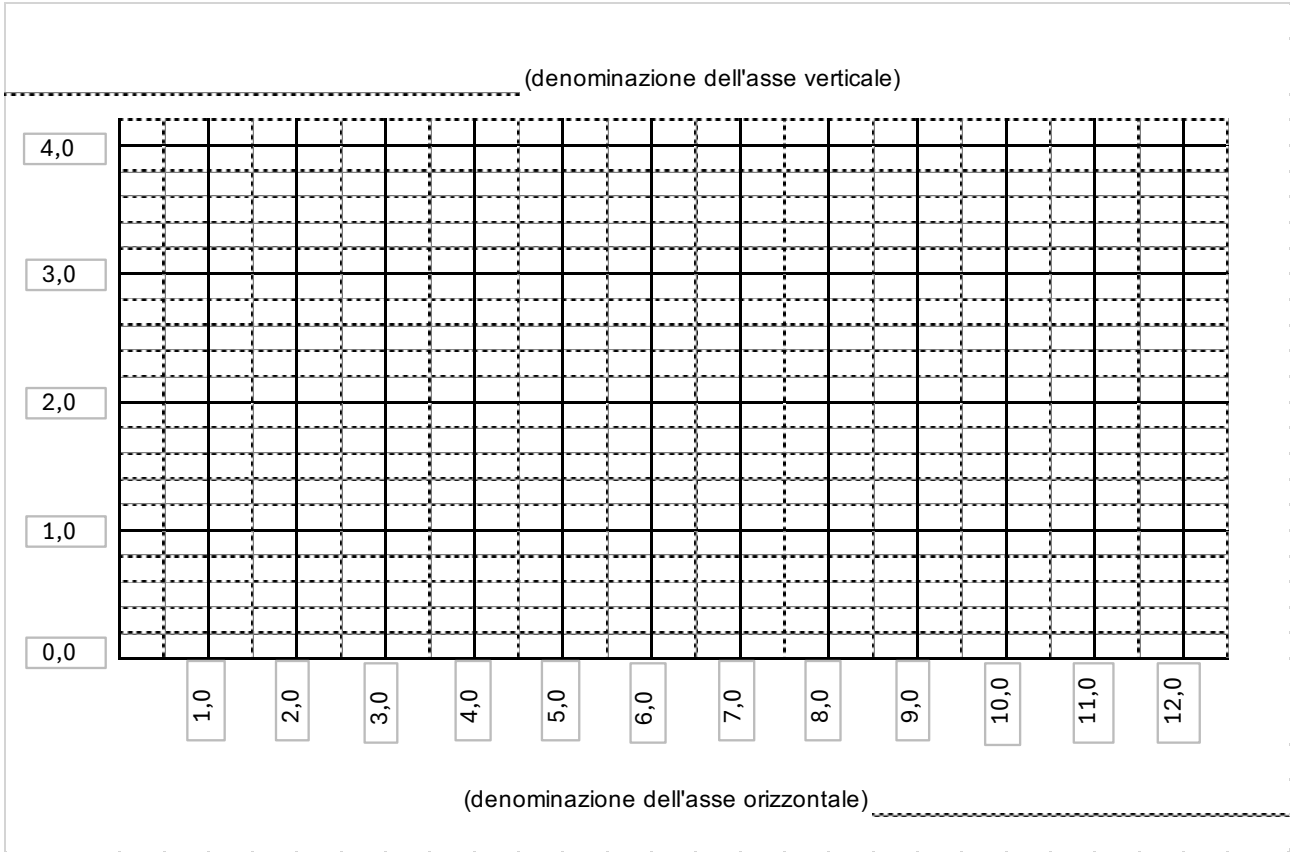
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

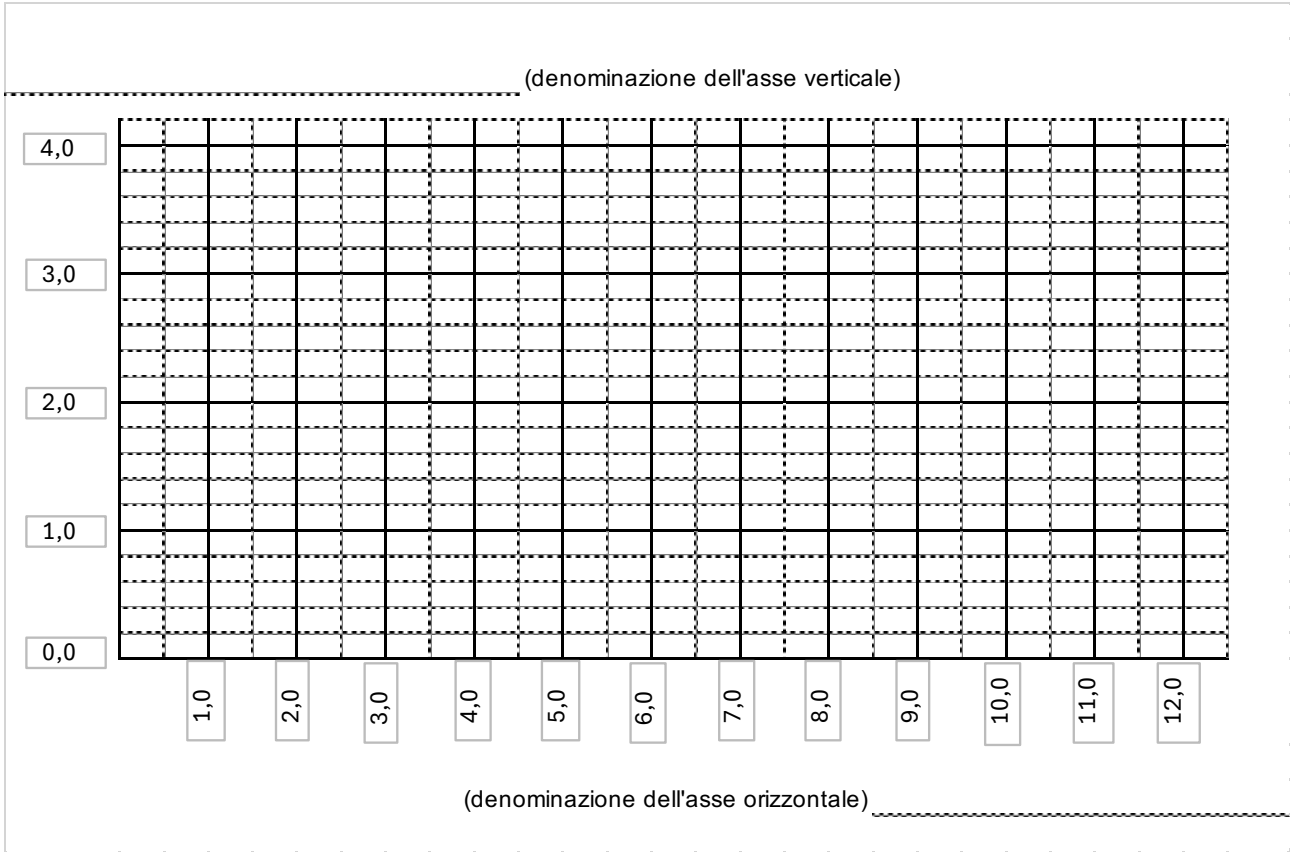
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

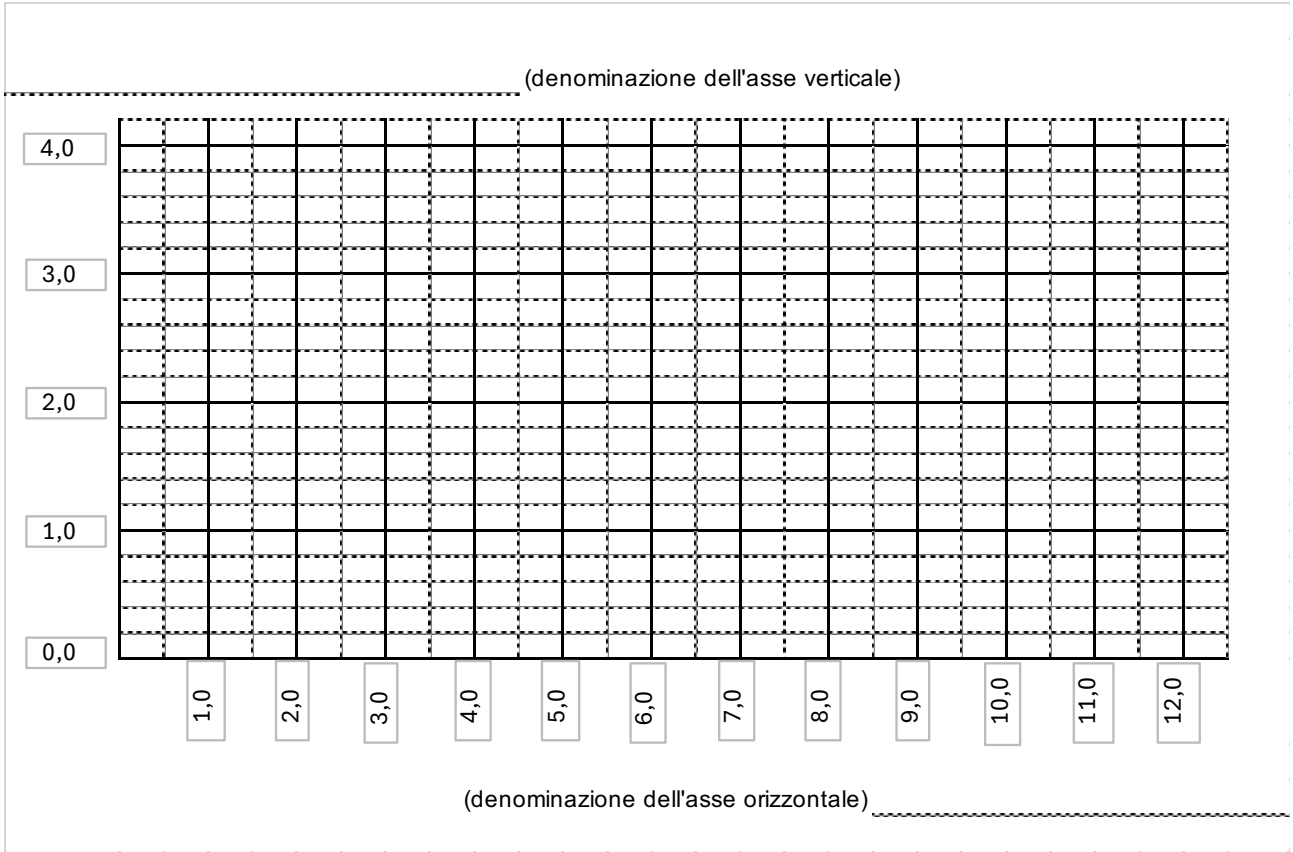
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

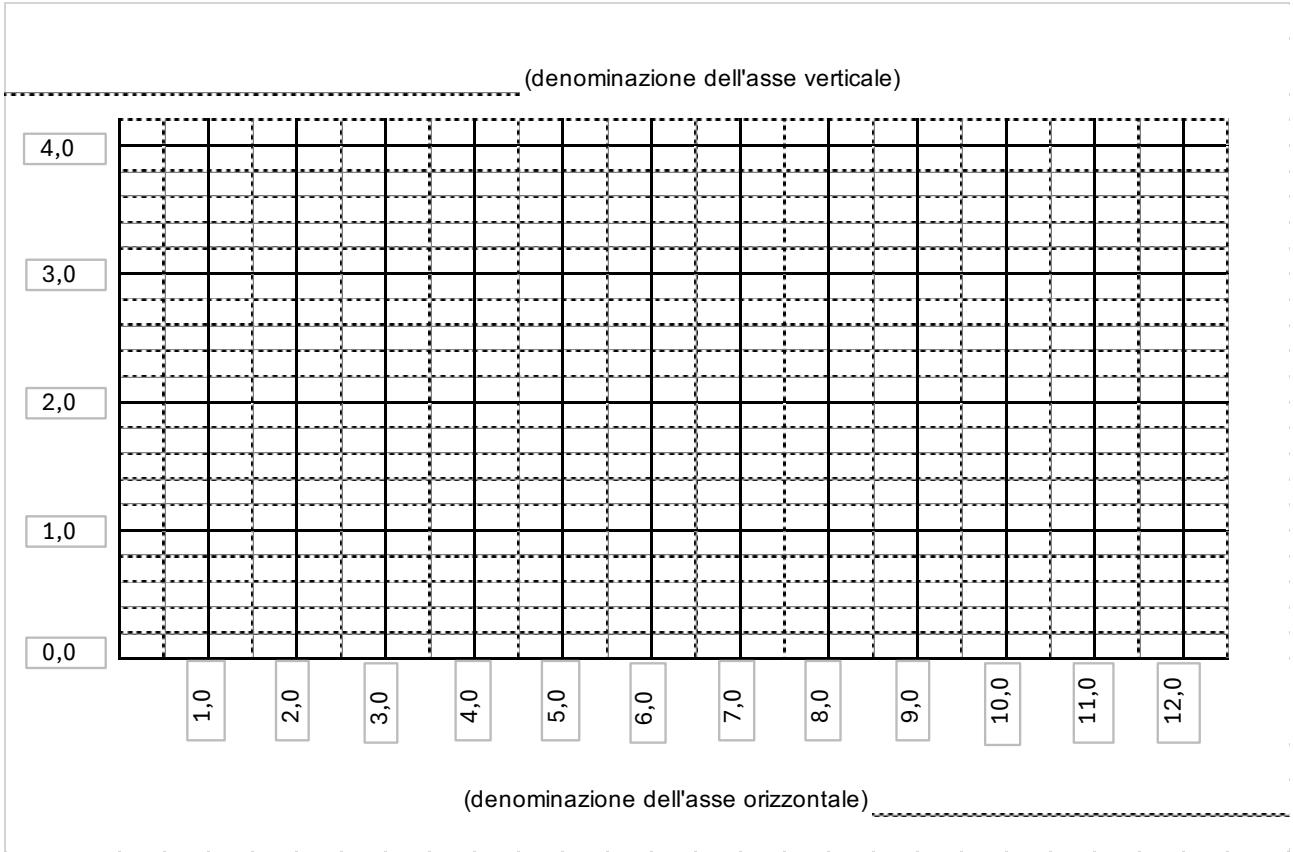
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

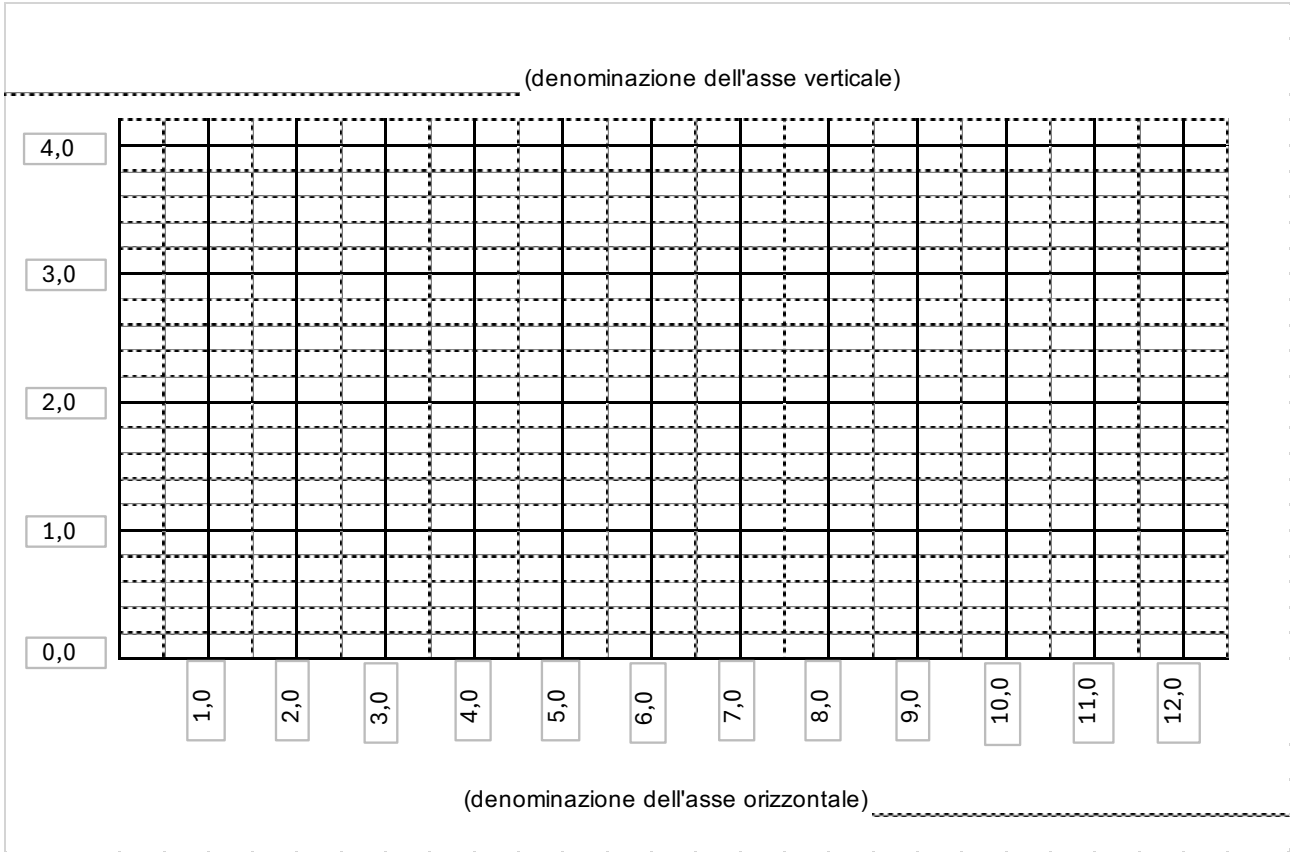
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

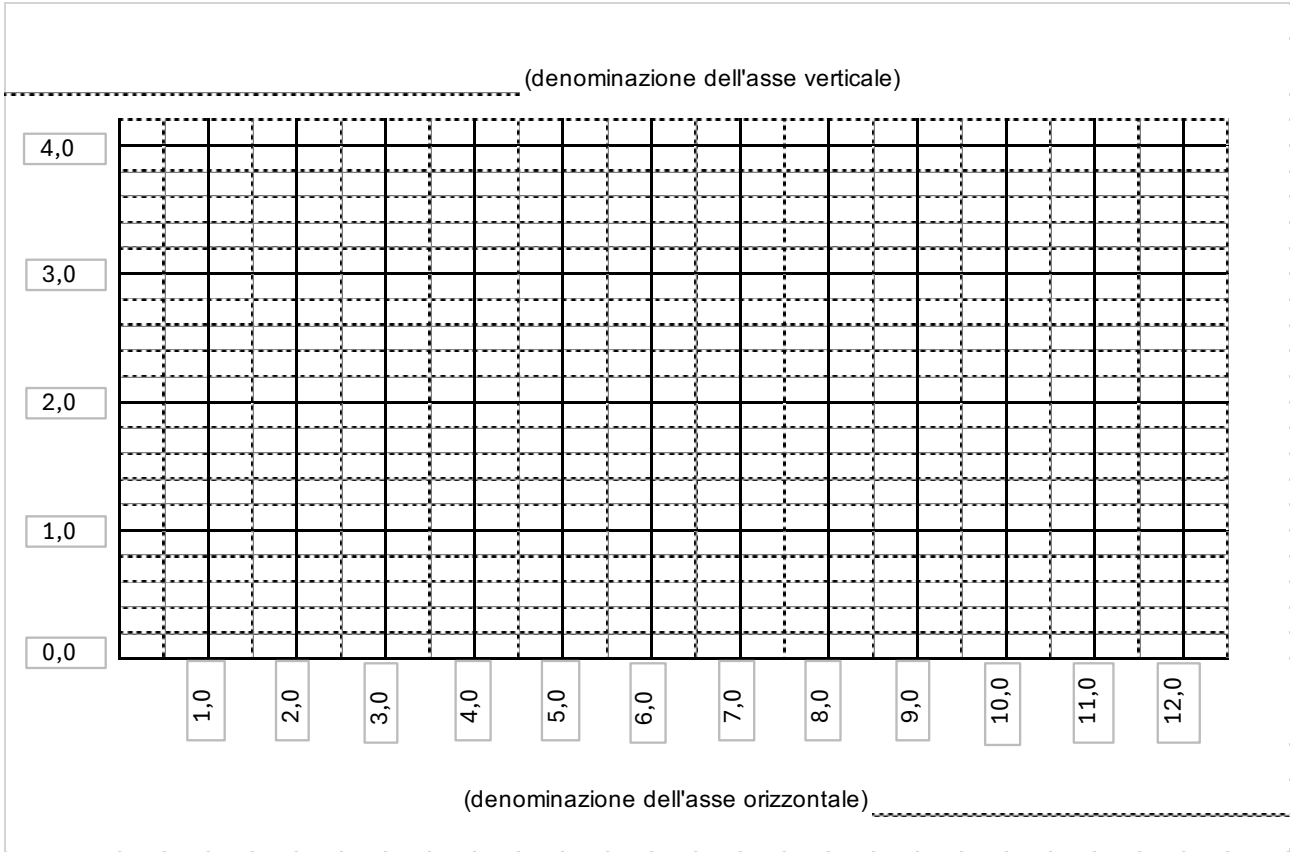
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

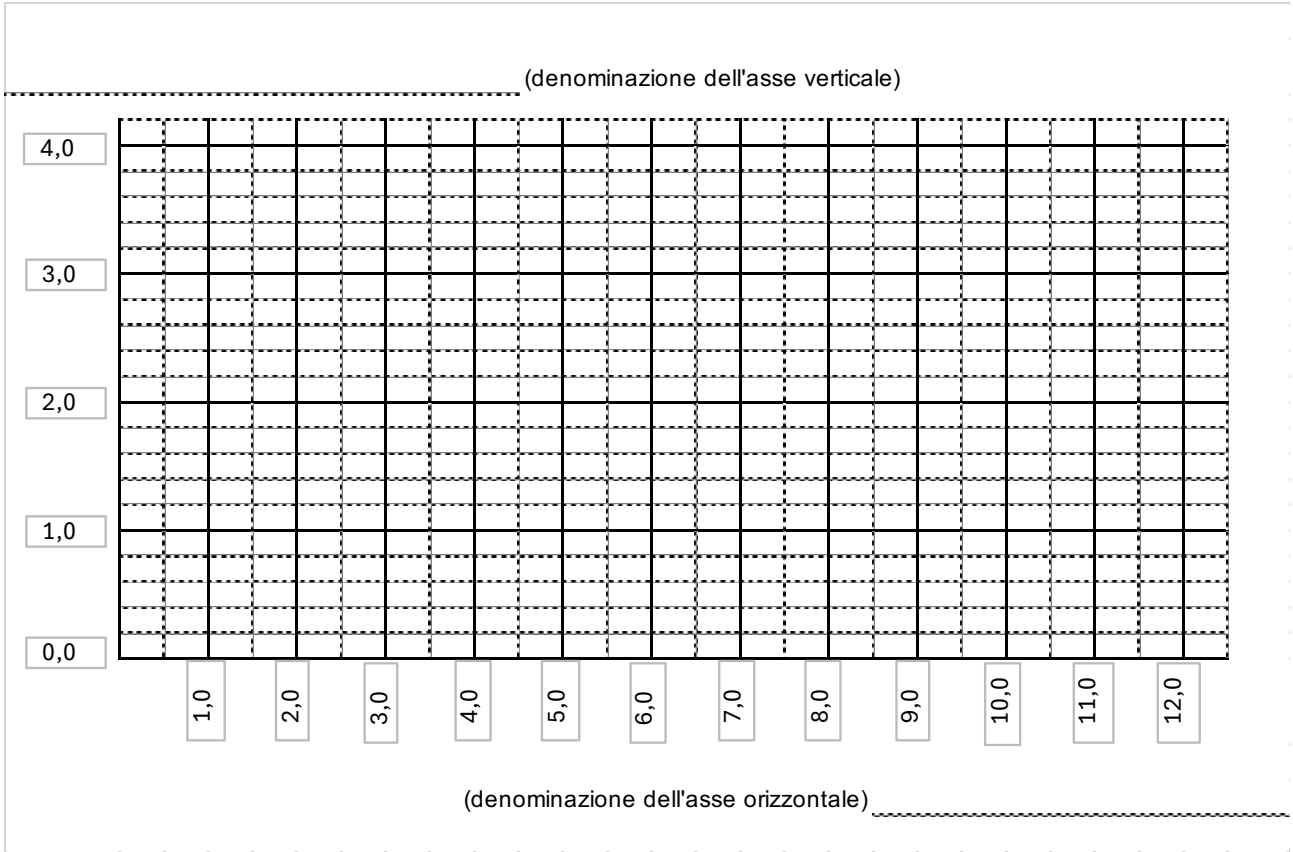
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

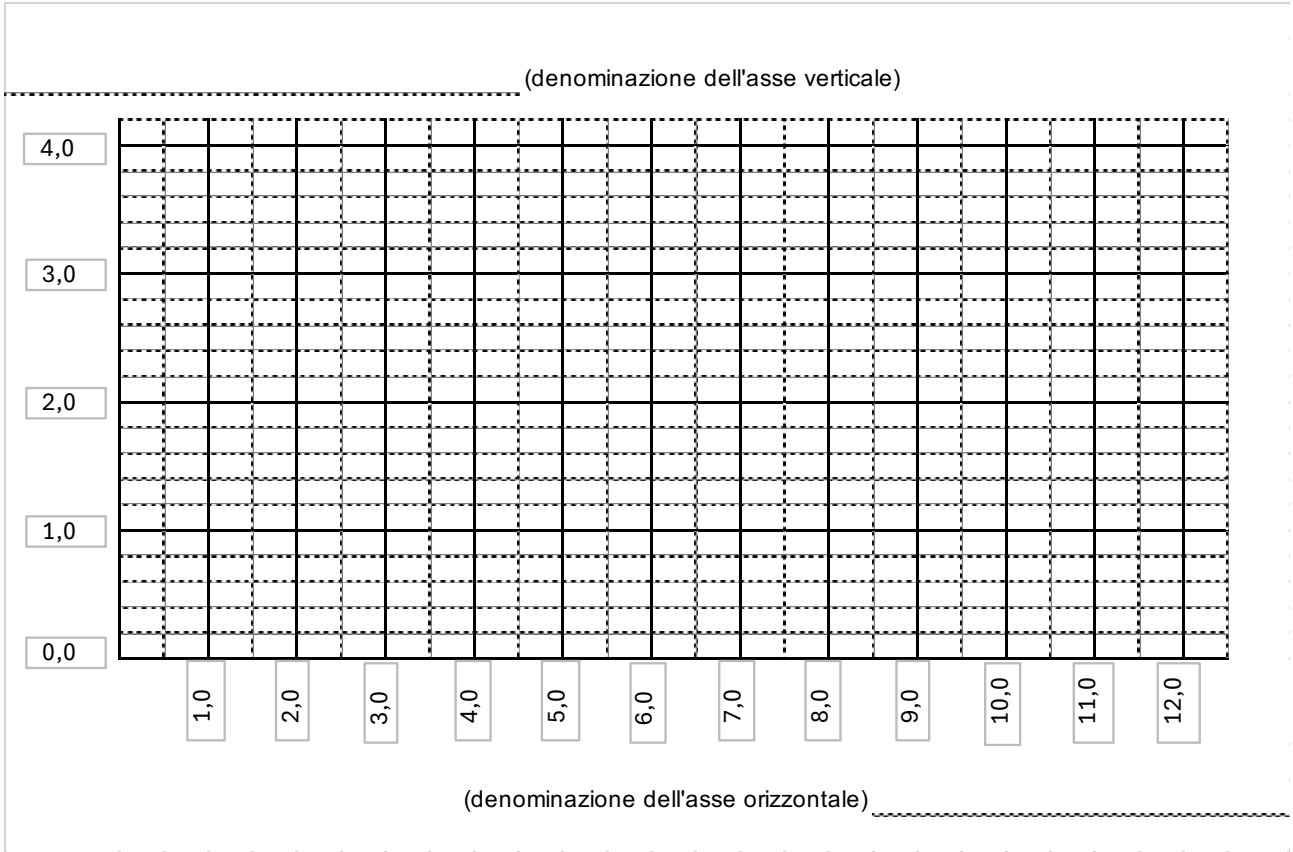
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

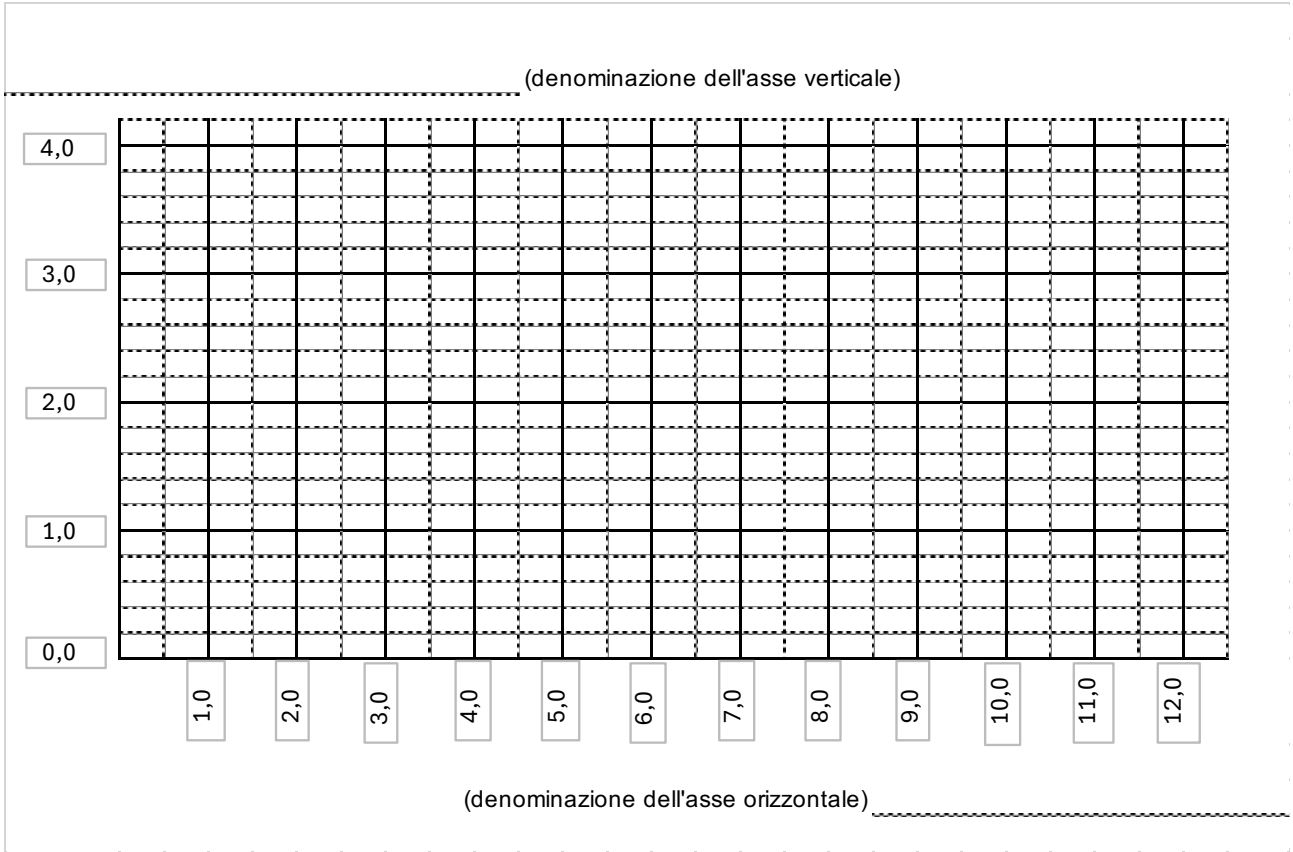
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

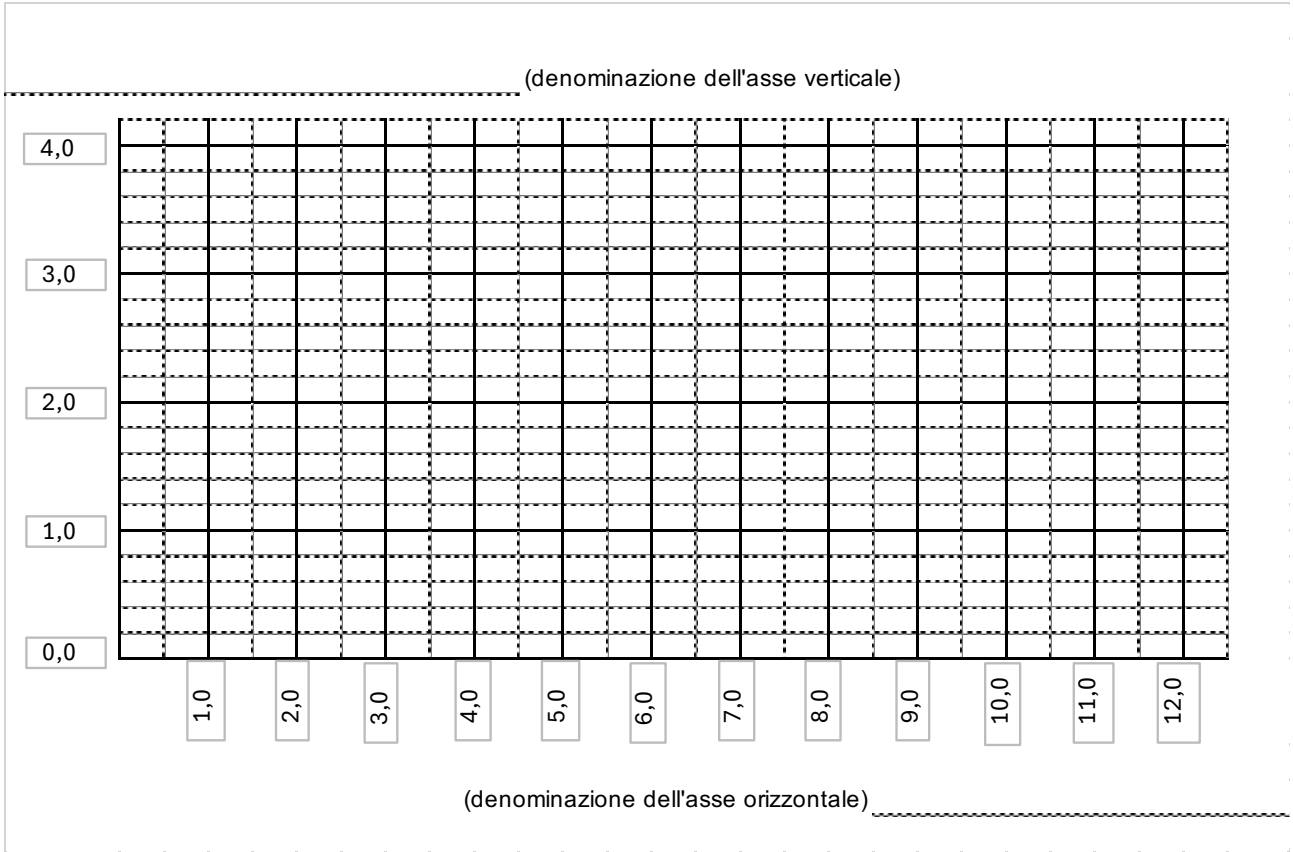
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

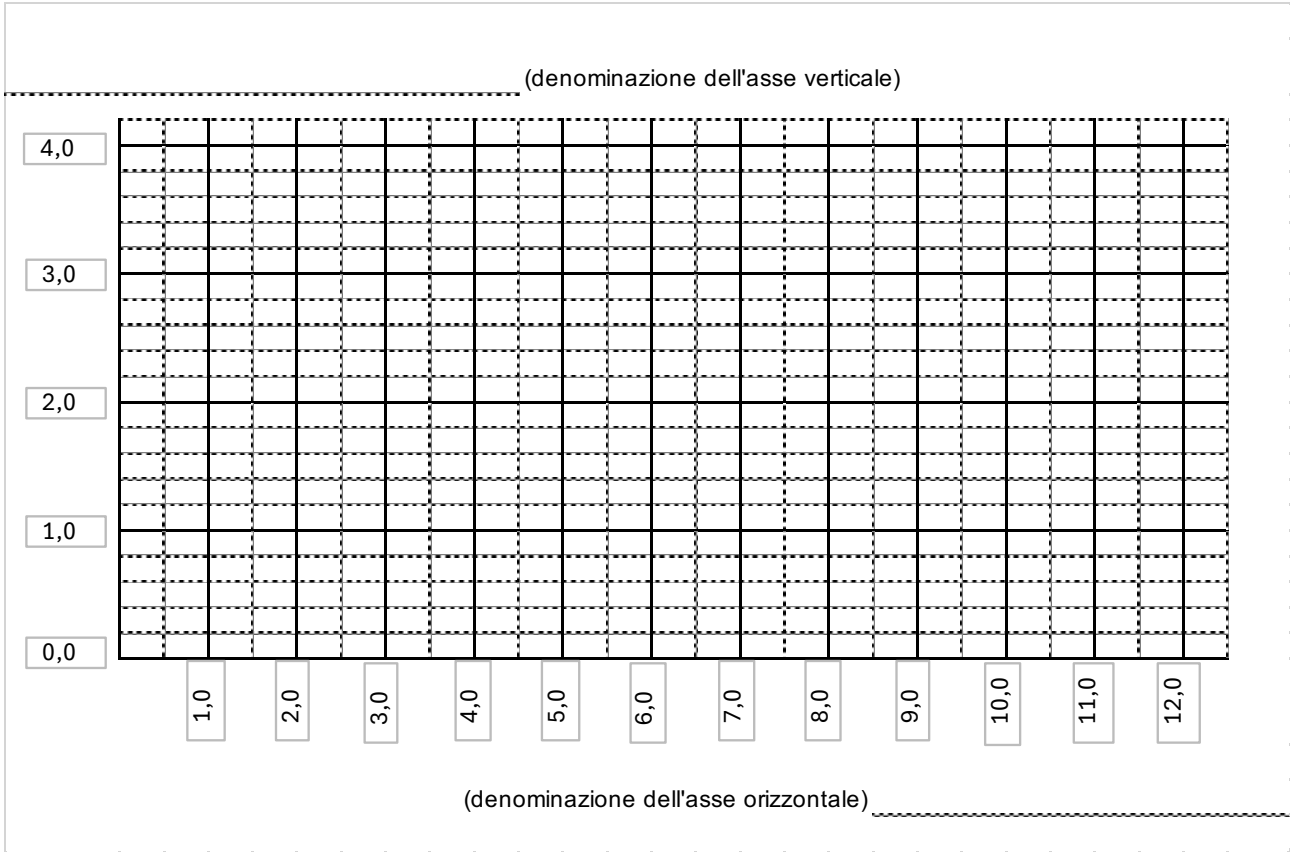
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

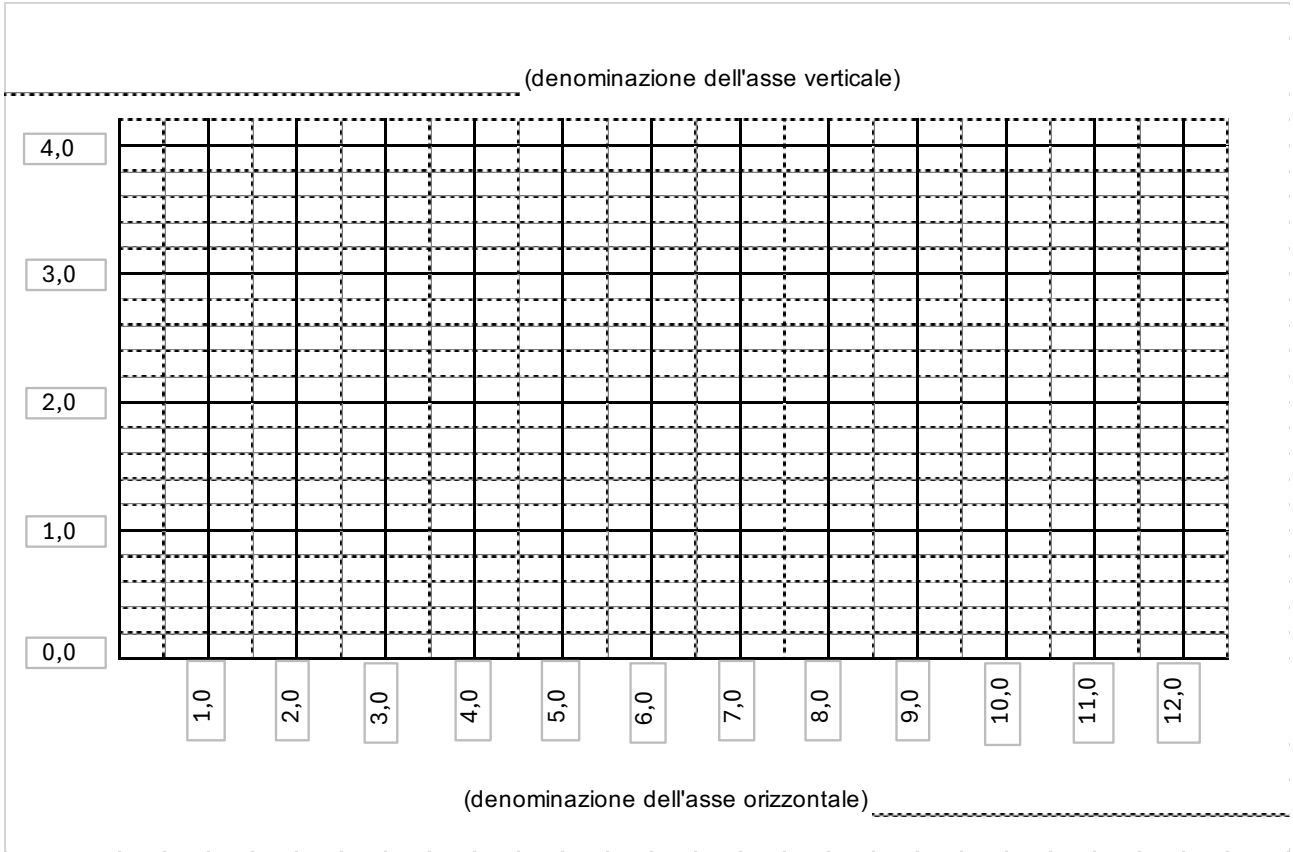
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

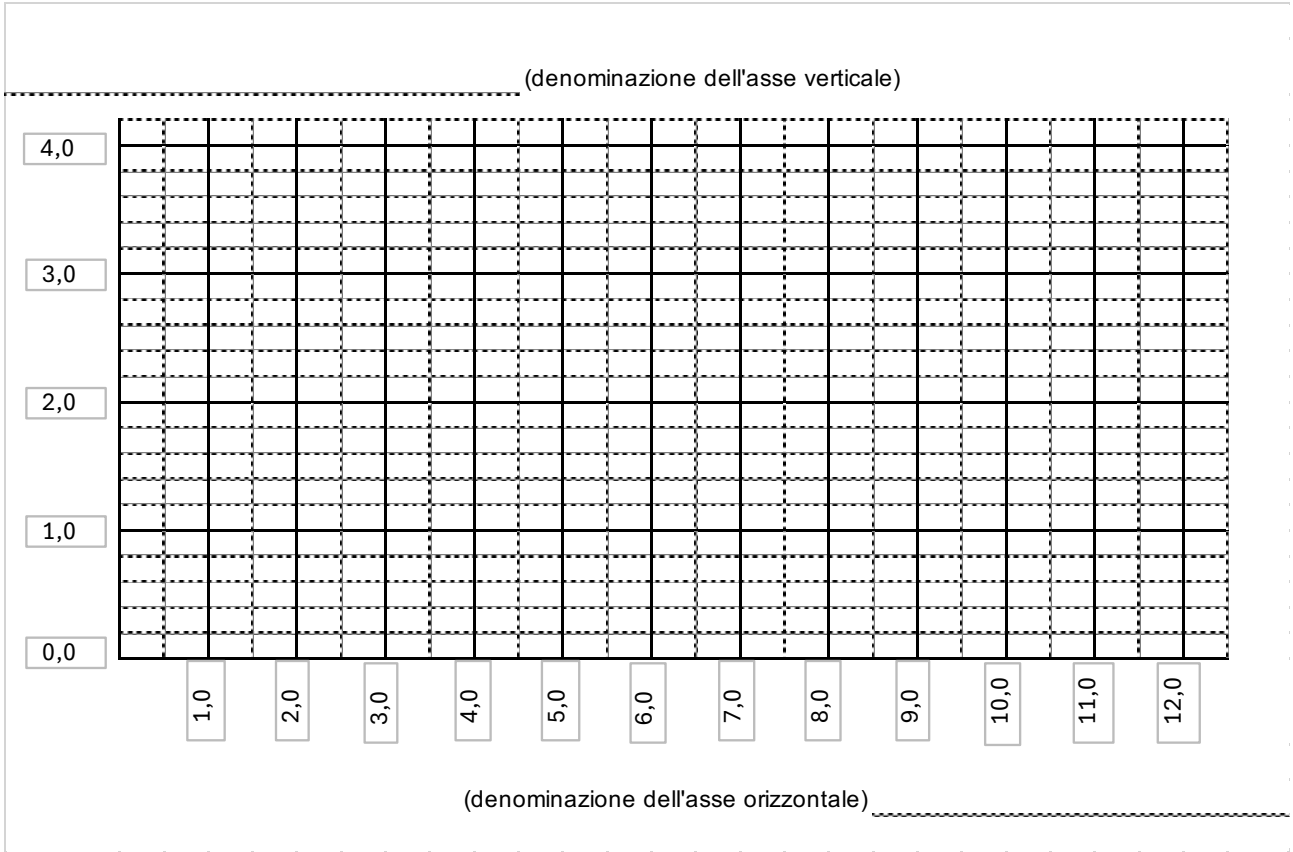
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

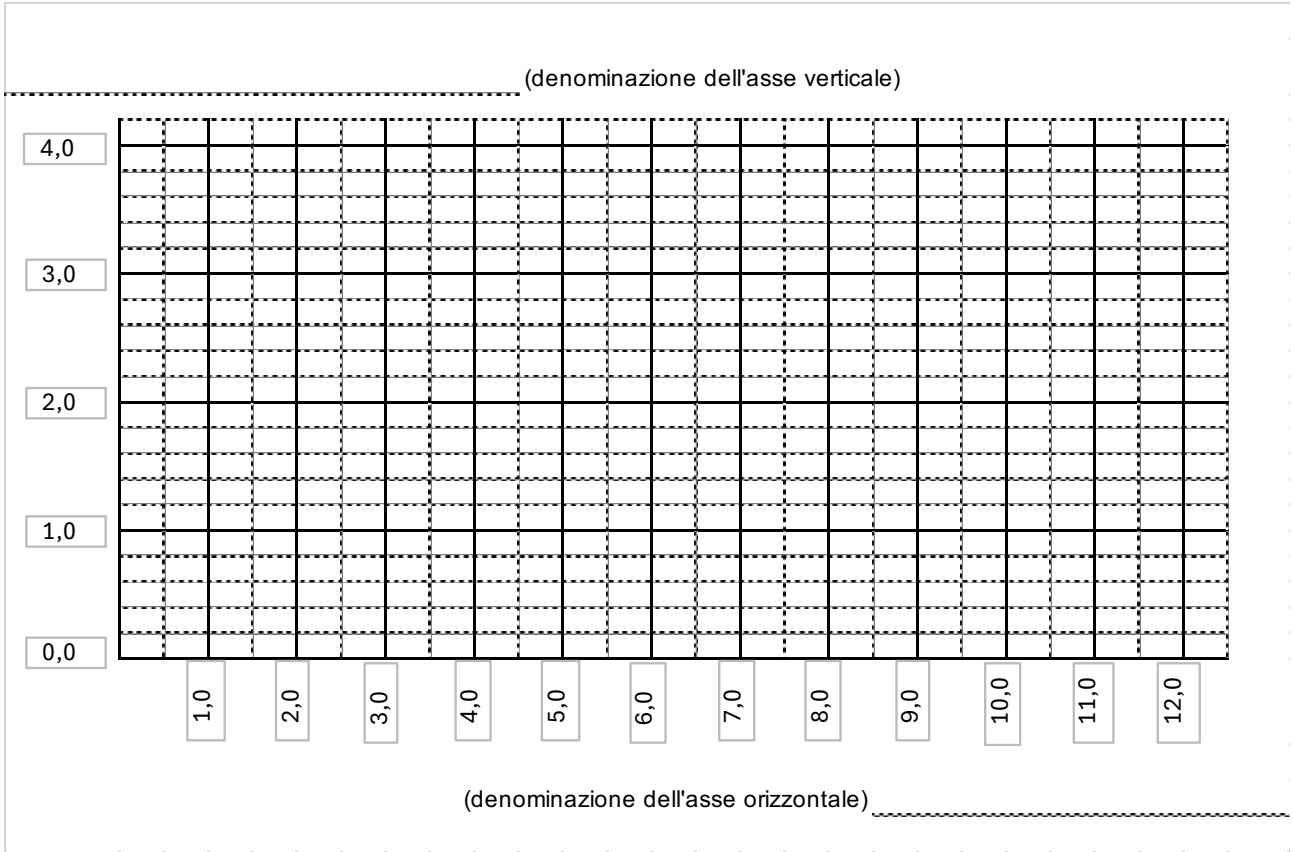
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

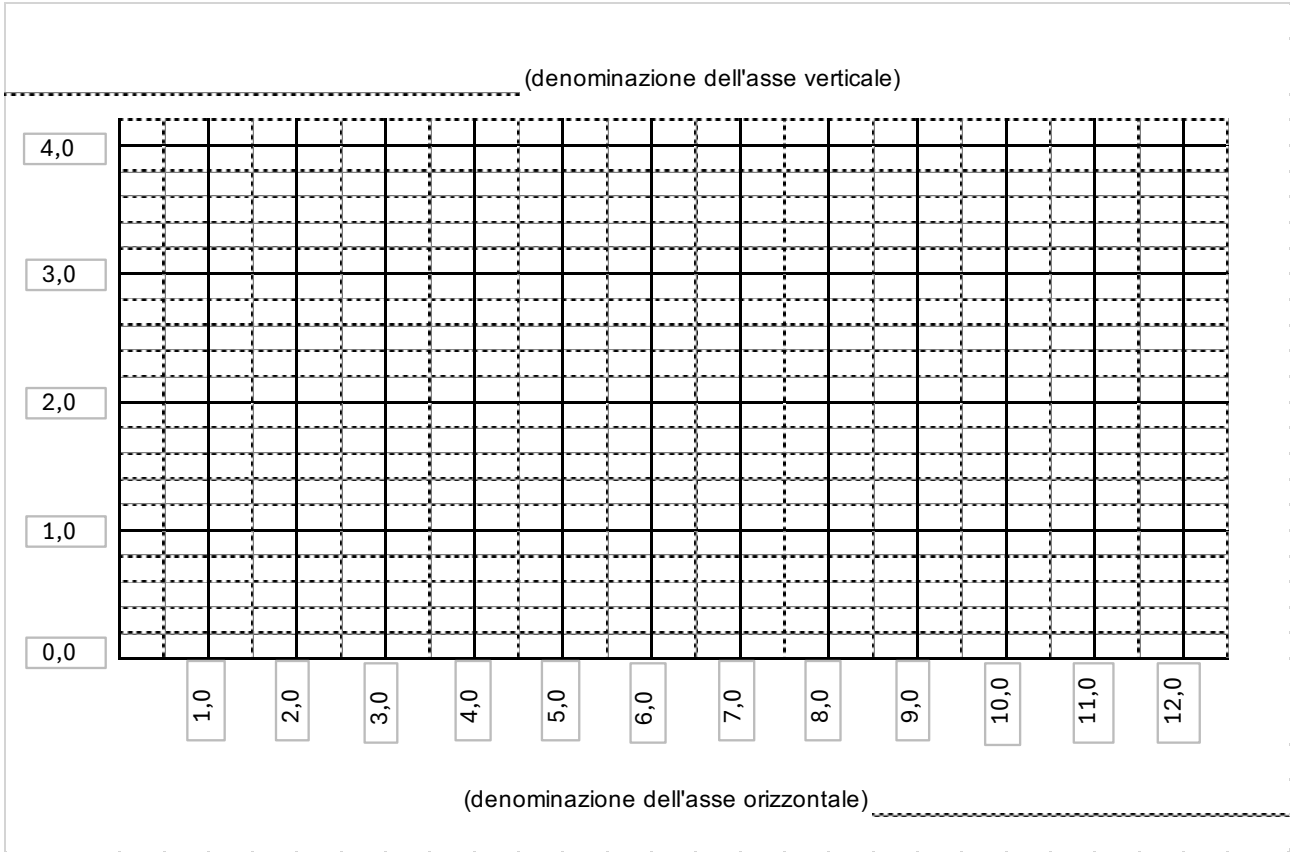
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

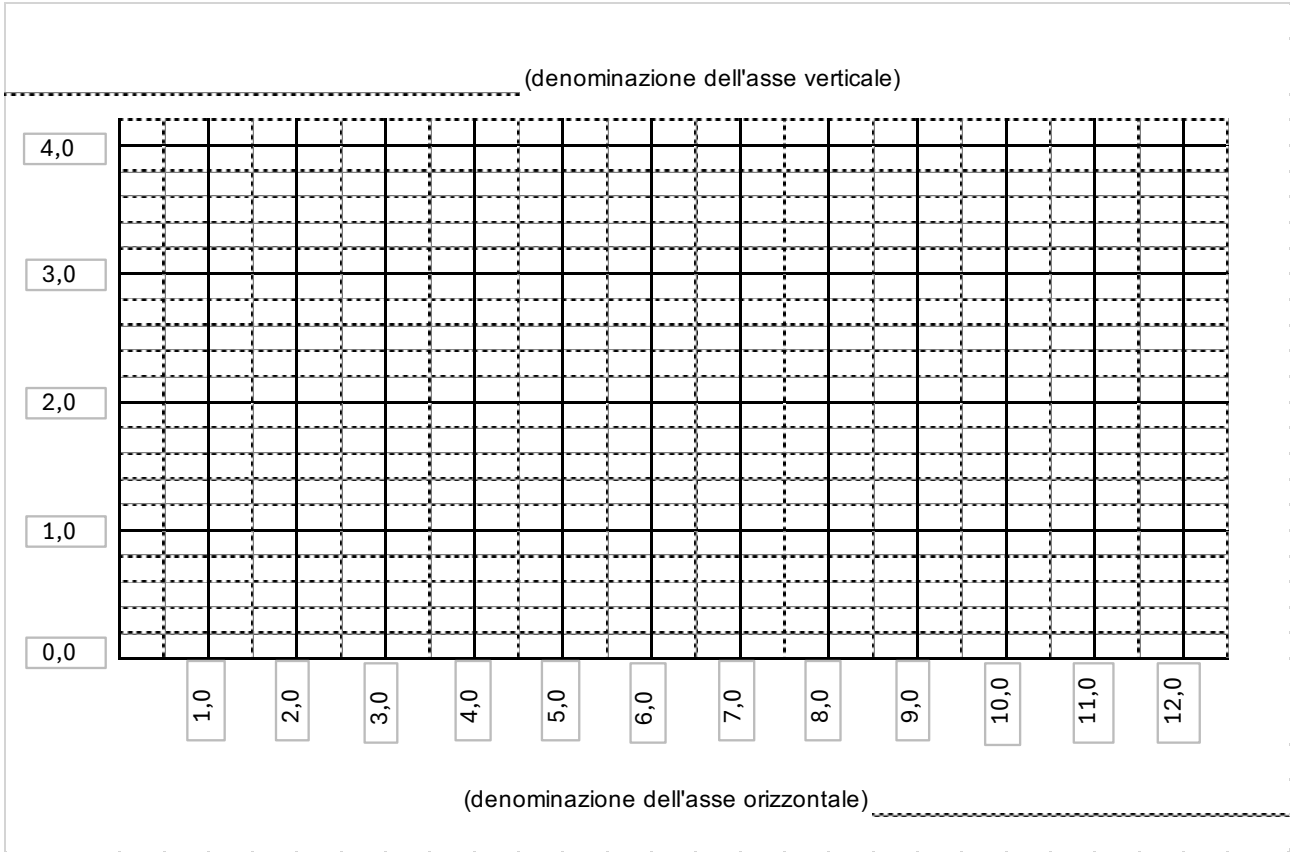
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

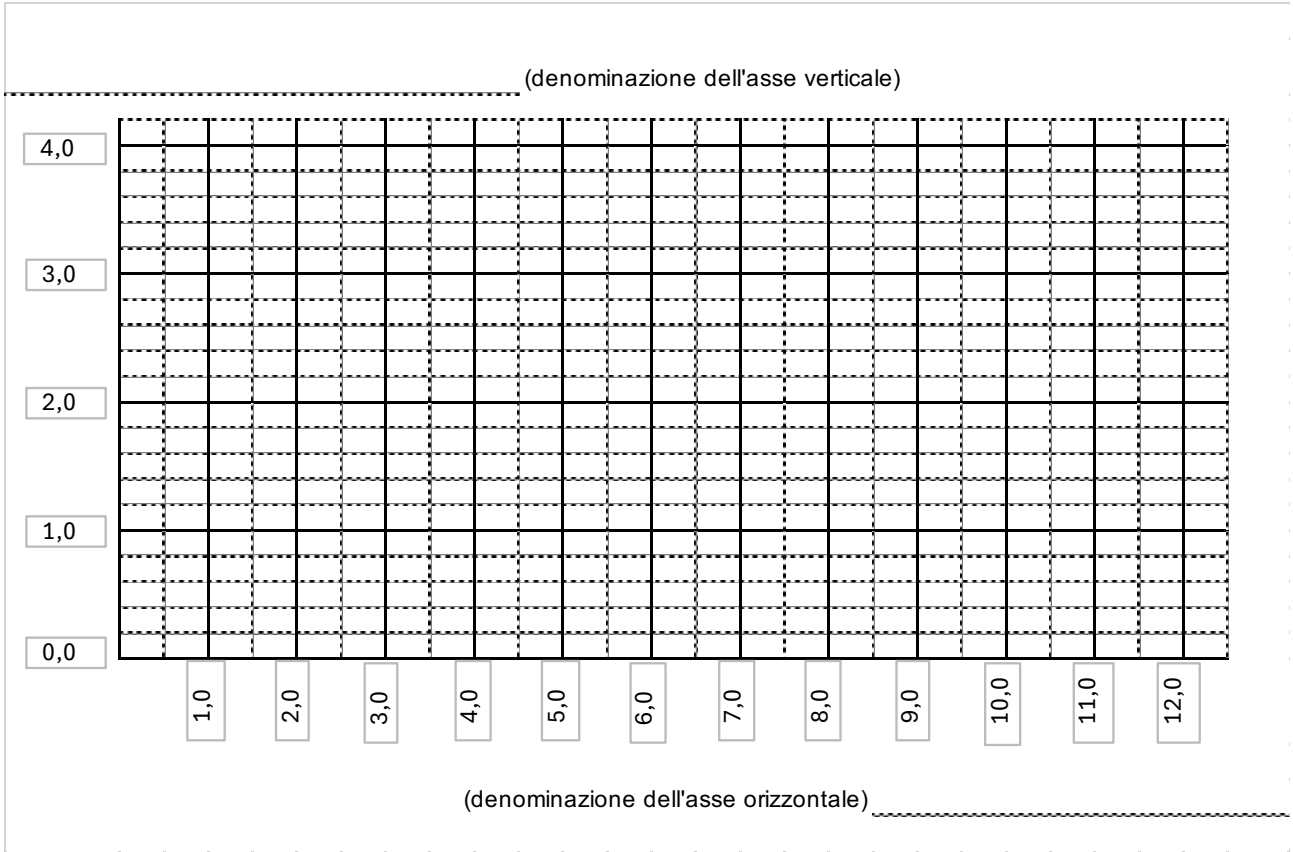
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

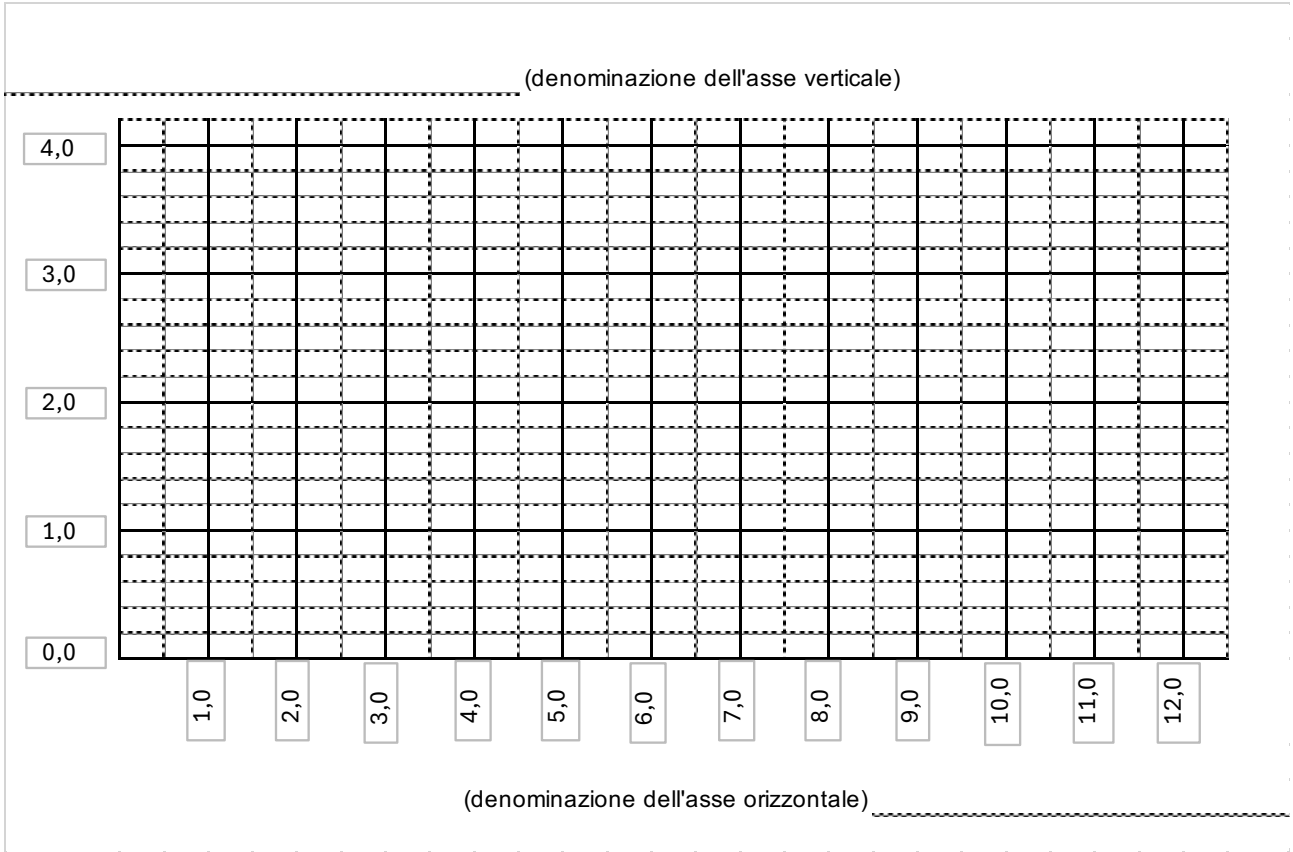
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

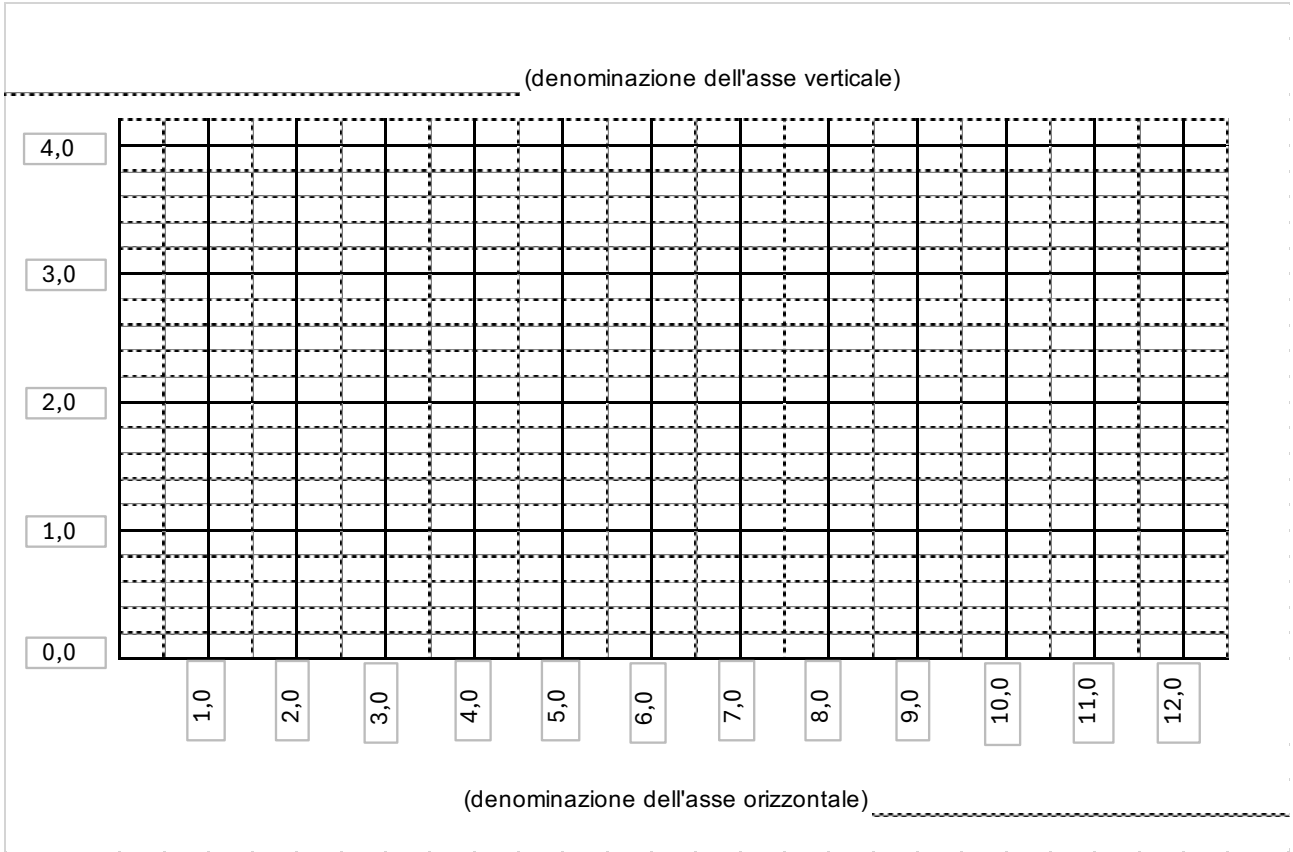
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 2	Controlling strategico e operativo in un conglomerato di aziende
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 18 pagine (da A1 a A18).
2. Le quattro parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Nell'ultima pagina sono riportati i fattori di attualizzazione.
5. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Parte 1:
Valutazione strategia / Rendimento del capitale ISO 7 punti

«Autopadrone SA», che fa parte del conglomerato di aziende «Pedrazzini Holding», gestisce in Ticino una rete di sei stazioni di servizio. L'offerta disponibile in ciascuna stazione di servizio è:

- **Carburante:** i prezzi di vendita e i prezzi di acquisto dipendono fortemente dal mercato petrolifero. Una parte consistente del prezzo di vendita deve essere destinata al pagamento delle concessioni e delle tasse statali.
- **Shop:** ampia offerta di prodotti per l'uso quotidiano (Food e Non-Food).
- **Bar:** caffetterie e bar dove consumare bevande e piccoli spuntini.

Partendo dai dati di chiusura dell'esercizio 2025 è stato creato il seguente cockpit, che costituisce la base per la valutazione strategica della situazione.

Autopadrone SA Cockpit 2025 (importi in MCHF)		**Airolo**	**Bellinzona**	**Chiasso**	**Giubiasco**	**Lugano**	**Mendrisio**
Carburante	Cifra d'affari	2'160	3'276	3'960	2'548	3'145	2'850
	EBIT	96	144	320	168	170	150
Shop	Cifra d'affari	1'200	2'100	1'800	1'500	2'000	1'400
	EBIT	70	240	200	225	250	120
Bar	Cifra d'affari	200	500	300	500	400	200
	EBIT	20	75	40	80	60	25
TOTALE	**Cifra d'affari**	**3'560**	**5'876**	**6'060**	**4'548**	**5'545**	**4'450**
	EBIT	**186**	**459**	**560**	**473**	**480**	**295**
Asset in TCHF	SC* Carburante	100	100	200	100	100	100
	SC Shop	80	200	200	150	150	150
	SC Bar	20	50	50	50	30	30
	Attivo fisso	2'100	2'200	2'150	2'200	2'120	2'120
	Totale Asset	**2'300**	**2'550**	**2'600**	**2'500**	**2'400**	**2'400**

Return on Asset in %						

*) SC = Sostanza circolante

© Organizzatori

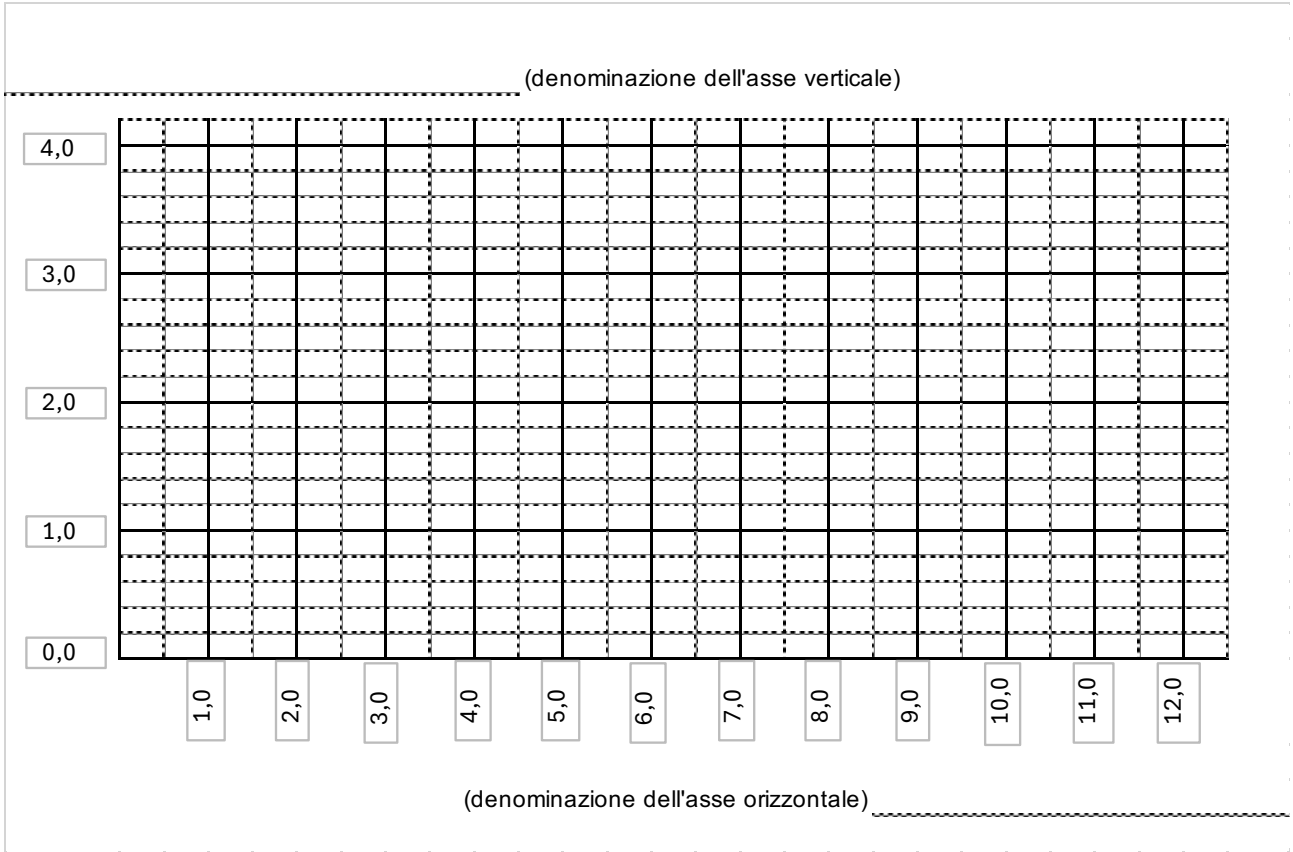
Il consiglio di amministrazione di Autopadrone SA ha fissato per l'azienda **un obiettivo di rendimento del capitale del 16%**, utilizzando come indicatore il RoA (Return on Asset, Asset = attivi). Per il calcolo del ROA viene utilizzato l'EBIT. Il valore obiettivo per il rendimento del fatturato (margine EBIT) è dell'8%.

© Organizzatori

I suoi compiti:

a) **Crei un grafico del rendimento del capitale ISO tenendo in considerazione quanto segue:**

- Nella pagina precedente inserisca, nei campi previsti, il rendimento del capitale per ciascuna sede, arrotondando a 1 cifra decimale secondo le regole commerciali.
- Inserisca la denominazione nell'asse orizzontale e verticale del grafico.
- Inserisca nel grafico quattro punti scelti da lei liberamente, che danno un rendimento del capitale (Return on Asset) del 16%.
- Metta in evidenza, nel grafico, l'area dei valori obiettivo.
- Posizioni le sei sedi nel grafico. A tal fine, utilizzi l'iniziale (lettera maiuscola) di ciascuna sede.



Legenda delle sedi inserite nel grafico:
A = Airolo
B = Bellinzona
C = Chiasso
G = Giubiasco
L = Lugano
M = Mendrisio

➢ **Risponda alle due ulteriori domande contenute nella prossima pagina.**

© Organizzatori

b) Commento della sede più debole rispetto alla sede più forte

Commenti, all'attenzione del consiglio di amministrazione, il rendimento del capitale della sede più debole rispetto a quello della sede più forte. Le sue affermazioni devono essere supportate da dati; spieghi, inoltre, le cause delle differenze.

La sede più debole è:

La sede più forte è:

Commento:

c) Scenario per il miglioramento del rendimento del capitale della sede di Airolo

Per la sede di Airolo sono stati definiti i seguenti preventivi per l'esercizio annuale 2026:

- Cifra d'affari Carburante come nel 2025, EBIT = 120 MCHF
- Cifra d'affari Shop: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 10%
- Cifra d'affari Bar: crescita del 10% rispetto al 2025, obiettivo del margine EBIT = 15%

Di quale ammontare in MCHF dovrebbe essere ridotto l'attuale capitale investito, rispettivamente di quale importo dovrebbe essere aumentato l'attuale capitale investito, affinché nel 2026 si possa realizzare un Return on Asset del 16%?
Presenti il suo procedimento di soluzione in modo comprensibile. Per il capitale investito può utilizzare i saldi a fine anno; quindi, non è necessario calcolare i valori medi.

Commenti la realizzabilità della diminuzione o dell'aumento del capitale investito da lei calcolato e giustifichi la sua affermazione.

© Organizzatori

Parte 2:
Benchmarking di tre sedi e ottimizzazione di due sedi 8 punti

2.1 Benchmarking di tre sedi

Le tre sedi di Airolo, Giubiasco e Mendrisio vengono sottoposte a un benchmark. Si tratta di esaminare l'attività senza carburante, quindi solo Shop + Bar. Lei riceve le seguenti informazioni.

- **Completi la tabella con tre indici significativi (nel contesto delle informazioni disponibili).**

Benchmarking 2025: Shop + Bar	**Airolo**	**Giubiasco**	**Mendrisio**
Cifra d'affari Shop e Bar in CHF	1'400'000	2'000'000	1'600'000
EBIT in CHF	90'000	305'000	145'000
Margine EBIT	6.4%	15.3%	9.1%
Numero di tickets *	61'000	97'000	62'000
Numero di FTE **	7.5	8.2	7.3
Superficie di vendita in m2	88	90	110

**) Con "ticket" si intende un processo di acquisto per cliente*
***) FTE = Fulltime Equivalents = equivalenti a tempo pieno*

La sede di Giubiasco ha il miglior margine EBIT. Quale potenziale di miglioramento vede ancora in questa sede? Formuli un'affermazione giustificata.

Quali miglioramenti sono necessari nella sede di Mendrisio? Formuli un'affermazione giustificata.

© Organizzatori

2.2 Considerazioni tattiche sul prezzo del carburante della sede di Giubiasco

Per la sede di Giubiasco occorre verificare se il prezzo di vendita al litro del carburante possa essere leggermente aumentato, indipendentemente dal prezzo d'acquisto. Il punto di partenza per la simulazione è: il prezzo medio di vendita realizzato nel 2025 (1.82 CHF), i costi variabili medi sostenuti nel 2025 (1.23 CHF) e il margine di contribuzione raggiunto nel 2025 con una quantità venduta di 1'400'000 litri.

Un'azienda specializzata in marketing ha elaborato le seguenti previsioni della domanda rispetto ai possibili prezzi di vendita. In questa valutazione sono stati considerati i prezzi della concorrenza locale.

Prezzo di vendita al litro	Previsione della domanda in litri
1.84 CHF	1'375'000
1.86 CHF	1'350'000
1.88 CHF	1'300'000

Lei riceve la seguente tabella di lavoro:

	Situazione attuale (2025)			
Prezzo di vendita al litro	**1.82 CHF**	**1.84 CHF**	**1.86 CHF**	**1.88 CHF**
Costi variabili al litro	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF	1.23 CHF
Numero litri	1'400'000 litri			
Spazio per i calcoli:				

I suoi compiti:

- Inserisca nella tabella sopra riportata il numero di litri di carburante che deve essere venduto, in base al prezzo di vendita, per poter raggiungere un margine di contribuzione totale uguale a quello del 2025.
- Formuli una raccomandazione sul prezzo di vendita che deve essere scelto e la giustifichi con dei dati.
- Esprima la sua opinione in merito alla domanda di approfondimento.

La sua raccomandazione con giustificazione

© Organizzatori

Quali ulteriori aspetti economici legati alla sede dovrebbero essere esaminati prima di un aumento di prezzo? Formuli un'affermazione; non sono richiesti dati numerici.

2.3 Ottimizzazione della sede di Mendrisio

Nel 2025 la sede di Mendrisio ha presentato il seguente mix di cifra d'affari per Shop + Bar, suddiviso in quattro assortimenti. Con «Regionale» si intende l'offerta di prodotti fabbricati localmente (ad esempio frutta, verdura, formaggio). I costi fissi imputabili alla sede ammontano a 495'250 CHF (senza interessi e imposte).

I calcoli seguenti vengono eseguiti in base alla cifra d'affari 2025.

Situazione 2025 Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Cifra d'affari in CHF	150'000	850'000	400'000	200'000	1'600'000
Margine di contribuzione in CHF	80'250	340'000	80'000	140'000	640'250
Spazio occupato	10 m2	50 m2	30 m2	20 m2	110 m2

© Organizzatori

La sede di Mendrisio dovrebbe raggiungere un margine EBIT complessivo del 12% per lo Shop + Bar. Quale cifra d'affari complessiva sarebbe stata necessaria, a parità di mix di fatturato, per raggiungere questo obiettivo di margine EBIT? Calcoli il valore in CHF, arrotondando secondo l'uso commerciale.

La superficie totale disponibile di 110 m2 sarà ridistribuita tra i vari assortimenti.
Sulla base della nuova ripartizione della superficie, simuli la cifra d'affari (in CHF) e il margine EBIT (in %, arrotondato a 1 decimale). Può assumere le seguenti ipotesi:

- La produttività al m2 dei singoli assortimenti resta identica a quella del 2025.
- La qualità del margine di contribuzione dei diversi assortimenti resta identica a quella del 2025.
- I costi fissi restano invariati.

Simulazione della nuova ripartizione della superficie Shop + Bar Mendrisio	**Regional**	**Food + bevande**	**Non-Food**	**Bar**	**Totale Shop + Bar**
Nuova assegnazione m2	25 m2	40 m2	15 m2	30 m2	110 m2

© Organizzatori

Parte 3: Business plan di una funivia 11 punti

Anche l'azienda «Soleil de la Montagne SA» fa parte del conglomerato Pedrazzini e gestisce un'installazione turistica estiva nel Vallese. La funivia è stata costruita nel 1972, rinnovata nel 1996 e nel 2004. Per poter rispondere ai nuovi bisogni dei clienti, il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale hanno deciso di sostituire l'impianto attuale con uno più moderno ed efficiente. L'impianto attuale ha regolarmente realizzato un margine EBT (redditività calcolata sull'EBT) del 5%.

Il progetto d'investimento deve essere realizzato nel 2026, per cui il 2027 sarà il primo esercizio annuale completo dopo la modernizzazione (anno d'esercizio 1 nei compiti di seguito presentati).

L'anno 2025 è rappresentativo come situazione iniziale prima del nuovo investimento. I valori di seguito presentati possono essere utilizzati in modo vincolante come base per ulteriori calcoli.

Descrizione	**Unità**	**Valore / Dettaglio**
Passeggeri per anno	Numero	100'000
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00
Durata della stagione (esercizio dell'impianto)	Mesi	8 (dal 01.04 al 30.11)
Costi del personale per anno	CHF	510'000
Numero di persone impiegate in media annua	FTE [1]	6
Costi di manutenzione per anno	CHF	230'000
Costi per elettricità per anno	CHF	110'000
Costi d'esercizio generali per anno	CHF	90'000

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

[1] FTE = Fulltime Equivalent = Equivalenti a tempo pieno

© Organizzatori

L’investimento per il nuovo impianto è pianificato nel modo seguente:

Ambito	**CHF**	**Durata economica d’utilizzo**
Installazione meccanica	6’000’000	30 anni
Sistema elettrico	1'500’000	15 anni
Sistema di conduzione	500’000	10 anni
Lavori di muratura e fondamenta	900’000	30 anni
Architettura e altri costi	600’000	30 anni
TOTALE	**9'500’000**	

Consideri che l'impianto elettrico deve essere completamente sostituito dopo 15 anni e che il sistema di controllo deve essere completamente rinnovato ogni 10 anni. L’ammontare di questi rinnovamenti è identico a quello dell’investimento indicato nella tabella sopra riportata.

La struttura prevista per il finanziamento è la seguente:

Provenienza dei fondi	**CHF**
Mezzi propri	4'500’000
Finanziamento bancario	5'000’000
Interessi del 2%, fissi per 10 anni	
Ammortamento annuo (a partire dall’anno d’esercizio 1)	500’000

Il nuovo investimento consentirà le seguenti ottimizzazioni:
- Risparmio di un collaboratore (1 FTE)
- Riduzione del 30% dei costi per elettricità
- Riduzione del 70% dei costi di manutenzione

I costi d’esercizio generali restano invariati.

© Organizzatori

3.1 Conto economico e situazione della liquidità per l’anno d’esercizio 1

Come si presenta il conto economico nel primo anno completo di esercizio, ovvero nel 2027, dopo la realizzazione dell'investimento sulla base dei dati del 2025 e delle condizioni del nuovo impianto? Presenti il conto economico in modo dettagliato e indichi EBIDTA, EBIT ed EBT.

Sulla base dei dati sopra riportati, qual è l'aumento o la diminuzione della liquidità nell'anno d’esercizio 1 (= 2027)? Tutte le transazioni relative all'investimento vengono effettuate nell'anno "zero".

© Organizzatori

Rediga un breve commento per il consiglio di amministrazione sul conto economico e sulla situazione della liquidità dell'anno d'esercizio 1 e fornisca la sua valutazione personale sulla sostenibilità economica dell'investimento. Presenti due affermazioni. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

© Organizzatori

3.2 Valutazione d'investimento

Lei viene incaricato di elaborare un calcolo dell'economicità del nuovo impianto della funivia, all'attenzione del consiglio di amministrazione, e di riassumere le sue conclusioni in un commento. L'azienda ha una capacità di rischio limitata. Per i calcoli valgono le seguenti indicazioni:

Ammontare dell'investimento nell'anno 0	CHF 9'500'000
Durata di utilizzo	30 anni (da anno 1 a anno 30)
Investimenti di sostituzione	Gli investimenti di sostituzione per il sistema di conduzione e per il sistema elettrico devono essere pianificati alla fine della durata di vita dei vecchi sistemi.
Cash flow operativo per anno (dopo interessi e imposte)	CHF 1'100'000, questo ammontare può essere utilizzato per ogni anno
Costi di smantellamento alla fine della durata di vita	CHF 450'000, pagamento effettuato alla fine dell'anno 30
Coefficiente di costo del capitale (Tasso d'interesse figurativo)	10.00 % (tabelle di attualizzazione sull'ultima pagina)
Flussi di pagamento	Tutti i flussi di pagamento avvengono a fine anno.

a) Valore attuale netto sulla durata d'utilizzo di 30 anni

Calcoli il valore attuale netto (NPV) dell'investimento sulla base delle informazioni disponibili. Consideri le tabelle con i fattori di attualizzazione riportate nell'ultima pagina. Gli importi devono essere arrotondati al franco, secondo l'uso commerciale.

© Organizzatori

b) Valore attuale netto dopo 25 anni di durata d'utilizzo

Calcoli il valore attuale netto dell'investimento che risulterebbe dai flussi di cassa dopo 25 anni di utilizzo. Non è necessario considerare i costi di smantellamento.

c) Commento

Rediga una valutazione critica del progetto di investimento nelle condizioni previste per una durata di utilizzo di 30 anni (a). Formuli due affermazioni facendo riferimento ai dati. Verranno valutate solo le prime due affermazioni.

d) Rischi del progetto d'investimento

Formuli quattro possibili rischi del progetto d'investimento; l'utilizzo di sole parole chiave non dà diritto a punti. Vengono valutate solo le prime quattro affermazioni.

© Organizzatori

Parte 4: Pianificazione della liquidità 9 punti

Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere una pianificazione mensile della liquidità per l'esercizio 2027. Le ipotesi sono le seguenti:

Descrizione	Unità	Valore	Indicazione per la soluzione
Passeggeri per anno	Numero	120’000	Ripartizione stagionale come da tabella riportata in basso.
Ricavo medio per passeggero	CHF	12.00	
Durata della stagione (esercizio dell’impianto)	Mesi	8	Dal 01.04 al 30.11
Costi del personale per anno	CHF	455’000	• Il personale è impiegato in modo uniforme durante tutto l'anno. • Gli stipendi vengono pagati il 25 del mese, mentre la tredicesima mensilità viene versata per intero a dicembre. • I contributi alle assicurazioni sociali sono inclusi nei costi mensili del personale.
Costi di manutenzione	CHF	70’000	• Il 68% dei costi di manutenzione viene pagato a dicembre. L’ammontare restante viene distribuito linearmente sui mesi da aprile a novembre.
Costi per elettricità	CHF	80’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi d’esercizio generali	CHF	90’000	• Già distribuiti nella tabella.
Costi per interessi	%	2.0	• Gli interessi sul prestito bancario vengono pagati alla fine del trimestre. Il prestito bancario al 01.01.2027 ammonta a CHF 5'000’000.
Ammortamento debito (ammontare annuo)	CHF	500’000	• Gli ammortamenti del prestito bancario vengono suddivisi per trimestre e versati alla fine di ciascun trimestre.

Durante la stagione, il numero di passeggeri è suddiviso sui mesi nel modo seguente:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT.
0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%	10%	15%	5%	0%	100%

© Organizzatori

a) Piano della liquidità 2027

Descrizione	Mesi 01 - 06	Mese 07	Mese 08	Mese 09	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Totale
Totale delle entrate (ricavi)	432’000							
Costi del personale	-210’000							
Costi di manutenzione	-8’400							
Costi per elettricità	-22’100	-25’200			-25’200			-72’500
Costi generali d’esercizio	-50’500	-8’000	-8’000	-5’000	-9’500	-5’000	-4’000	-90’000
Pagamenti per interessi	-49’375							
Ammortamento del debito bancario	-250’000							
Variazione della liquidità	**-158’375**							
Liquidità a inizio periodo	300’000							
Liquidità a fine periodo	**141’625**							
Situazione del credito bancario a fine periodo	**4'750’000**							

© Organizzatori

b) Numero minimo di passeggeri per garantire le entrate minime di pagamenti

Sulla base della pianificazione della liquidità sopra riportata, occorre esaminare la seguente questione:

- Qual è il **numero minimo di passeggeri** necessario per l'intero anno 2028 affinché sia garantita un'**entrata minima di pagamenti** definita? Le entrate per passeggero restano invariate rispetto a quanto ipotizzato nella situazione iniziale.

Numero minimo di passeggeri per garantire un'entrata minima di pagamenti

- Il numero di collaboratori resta invariato rispetto all'anno precedente, il rincaro previsto è del +2%.
- Per l'intero anno sono previste le seguenti uscite per pagamenti: 72'000 CHF per costi di manutenzione, 95'000 CHF per costi per elettricità, 92'000 CHF per costi generali d'esercizio.
- Le condizioni del credito bancario restano invariate.
- Non ci sono uscite per l'investimento da considerare.
- Il consiglio di amministrazione si aspetta che, tenuto conto di tutti i pagamenti in entrata e in uscita, la liquidità minima al 31.12.2028 possa essere aumentata di 50'000 CHF.

Presenti il suo calcolo nella tabella di seguito riportata. Il numero minimo di passeggeri deve essere arrotondato all'intero.

© Organizzatori

Fattori di attualizzazione di un importo

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.630	0.564	0.507	0.456
7	0.583	0.513	0.452	0.400
8	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.500	0.424	0.361	0.308
10	0.463	0.386	0.322	0.270
11	0.429	0.350	0.287	0.237
12	0.397	0.319	0.257	0.208
13	0.368	0.290	0.229	0.182
14	0.340	0.263	0.205	0.160
15	0.315	0.239	0.183	0.140
16	0.292	0.218	0.163	0.123
17	0.270	0.198	0.146	0.108
18	0.250	0.180	0.130	0.095
19	0.232	0.164	0.116	0.083
20	0.215	0.149	0.104	0.073
21	0.199	0.135	0.093	0.064
22	0.184	0.123	0.083	0.056
23	0.170	0.112	0.074	0.049
24	0.158	0.102	0.066	0.043
25	0.146	0.092	0.059	0.038
26	0.135	0.084	0.053	0.033
27	0.125	0.076	0.047	0.029
28	0.116	0.069	0.042	0.026
29	0.107	0.063	0.037	0.022
30	0.099	0.057	0.033	0.020

Fattori di attualizzazione di una rendita

Anno	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%
1	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.783	1.736	1.690	1.647
3	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.312	3.170	3.037	2.914
5	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.206	4.868	4.564	4.288
8	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.247	5.759	5.328	4.946
10	6.710	6.145	5.650	5.216
11	7.139	6.495	5.938	5.453
12	7.536	6.814	6.194	5.660
13	7.904	7.103	6.424	5.842
14	8.244	7.367	6.628	6.002
15	8.559	7.606	6.811	6.142
16	8.851	7.824	6.974	6.265
17	9.122	8.022	7.120	6.373
18	9.372	8.201	7.250	6.467
19	9.604	8.365	7.366	6.550
20	9.818	8.514	7.469	6.623
21	10.017	8.649	7.562	6.687
22	10.201	8.772	7.645	6.743
23	10.371	8.883	7.718	6.792
24	10.529	8.985	7.784	6.835
25	10.675	9.077	7.843	6.873
26	10.810	9.161	7.896	6.906
27	10.935	9.237	7.943	6.935
28	11.051	9.307	7.984	6.961
29	11.158	9.370	8.022	6.983
30	11.258	9.427	8.055	7.003

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Controlling

Tema 3	Pianificazione operativa
Durata	1h 45 minuti
Punteggio	35 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 16 pagine (da A1 a A16).
2. Le tre parti possono essere risolte in modo indipendente l'una dall'altra.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
5. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Presentazione dell'azienda

Fondata nel 2010, SolarTech Solutions è un'azienda leader nel settore delle energie rinnovabili. L'azienda è specializzata nella vendita di moduli solari e dei relativi materiali ausiliari a professionisti dell'edilizia e a installatori certificati. Con una cifra d'affari annua di 33 milioni di franchi, SolarTech Solutions intende contribuire attivamente alla transizione energetica in Svizzera e, in futuro, anche in Europa.



L'azienda dispone di un'ampia gamma di prodotti. Tra questi figurano, in particolare, moduli solari, invertitori di corrente (inverter), sistemi di fissaggio e accumulatori di energia.

Con il suo team di 50 collaboratori, SolarTech Solutions punta sull'innovazione e sulla soddisfazione dei clienti per distinguersi in un mercato in forte espansione e altamente competitivo.

La sede principale di SolarTech Solutions si trova a Yverdon. Il suo magazzino principale, con una superficie di 10'000 m² e una capacità di stoccaggio fino a 5'000 palette, si trova alla periferia della città.

I prodotti vengono importati principalmente dall'Asia e dall'Europa. Ciò richiede un'attenta gestione degli approvvigionamenti per evitare carenze o eccedenze di scorte.

Per garantire una disponibilità ottimale, l'azienda mantiene una scorta di sicurezza dei suoi prodotti più richiesti. Tra questi figurano i moduli standard e gli inverter ibridi. Le previsioni di vendita vengono elaborate su base trimestrale in collaborazione con i team di vendita e di marketing.

SolarTech Solutions deve affrontare problemi crescenti legati alla qualità dei prodotti. I resi da clienti dovuti a malfunzionamenti o difetti riguardano il 5% della cifra d'affari annua. Questo ha un impatto diretto sulla soddisfazione dei clienti e sui costi. L'azienda ha introdotto un processo per rafforzare il controllo della qualità. Questo include, ad esempio, test sistematici sui lotti ricevuti e audit presso i fornitori.

Inoltre, l'attività del settore, che dipende dalla stagione, richiede una minuziosa pianificazione operativa. La maggiore domanda in primavera e in estate richiede flessibilità nella gestione delle risorse e delle forniture. SolarTech Solutions ha investito in un software per la pianificazione continua, che consente di adeguare costantemente le previsioni di vendita e il fabbisogno di approvvigionamento.

Anche la gestione della liquidità rappresenta una grande sfida per l'azienda. I termini di pagamento per i clienti commerciali sono spesso di 60 giorni, mentre i fornitori impongono un termine di pagamento di 30 giorni. Di conseguenza, SolarTech Solutions è tenuta ad anticipare il fabbisogno finanziario a breve termine e, allo stesso tempo, a mantenere la redditività operativa.

© Organizzatori

In qualità di esperto/a in finanza e controlling, lei è stato incaricato di consigliare la direzione aziendale, proponendo misure adeguate affinché essa disponga delle informazioni necessarie per prendere le decisioni giuste.

Sebbene l'azienda sia assoggettata all'imposta, non è necessario tenere conto degli aspetti relativi all'IVA.

Di seguito trova la sintesi del conto economico 2025 e del bilancio al 31.12.2025:

Conto economico in MCHF	**2025**
Ricavi da vendite	32'585
Costi delle merci	-24'641
Costi del personale	-5'223
Altri costi d'esercizio	-1'950
Ammortamenti	-320
EBIT	**451**
Costi (-) e ricavi (+) finanziari	-70
Imposte	-53
Risultato	**328**

Bilancio in MCHF	**31.12.2025**
Liquidità	538
Crediti da forniture e prestazioni	5'578
Scorte di merci	8'351
Attivo fisso	1'708
Attivi	**16'175**
Debiti per forniture e prestazioni	3'567
Altri debiti a breve termine	235
Debiti finanziari	2'000
Capitale proprio	10'373
Passivi	**16'175**

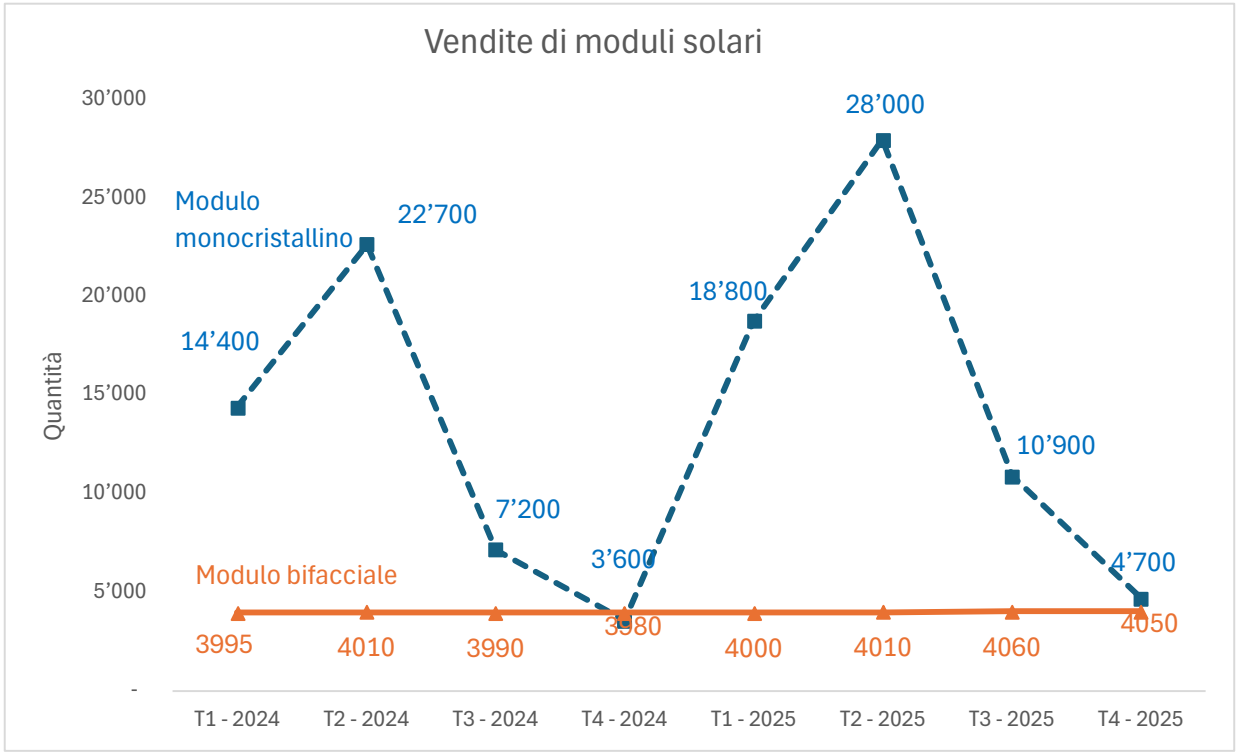
© Organizzatori

Parte 1: Pianificazione delle vendite e gestione delle scorte 10 punti

I due moduli solari più venduti e apprezzati dalla clientela di SolarTech Solutions sono:

- Il «Modulo solare 400 Wp» monocristallino
- Il «Modulo solare 450 Wp» bifacciale (doppia faccia)

Il responsabile delle vendite redige una statistica trimestrale delle quantità vendute. Di seguito è riportata la relativa rappresentazione grafica:



1.1 Osservazioni in relazione alla statistica delle vendite

Lei osserva che le vendite annuali dei modelli monocristallini sono complessivamente nettamente superiori a quelle dei modelli bifacciali. Indichi altre due osservazioni concrete tratte dal grafico del responsabile delle vendite.

© Organizzatori

1.2 Pianificazione delle vendite

Indichi e descriva due metodi quantitativi che consentono di comprendere meglio l'andamento delle vendite sulla base dei dati storici. Indichi un vantaggio e uno svantaggio per ciascun metodo.

Metodo 1
Descrizione
Vantaggio
Svantaggio

© Organizzatori

Metodo 2
Descrizione
Vantaggio
Svantaggio

© Organizzatori

1.3 Determinazione delle scorte di sicurezza

I moduli solari tradizionali catturano la luce solo con la parte anteriore. I moduli bifacciali, invece, sfruttano la luce riflessa dal sole – ad esempio su una facciata, un muro, un tetto o un'altra superficie vicina – producendo così ancora più energia elettrica. Nonostante il prezzo più elevato, i moduli bifacciali sono il modello del futuro. È quindi importante essere in grado di soddisfare la domanda in qualsiasi momento.

Per il 2026 l'azienda prevede un aumento del volume delle vendite di circa il 10% rispetto all'anno precedente.

Di seguito è riportata la tabella delle vendite settimanali 2025 e alcuni calcoli preparatori. In mancanza di altri dati, questa tabella viene utilizzata per determinare le scorte di sicurezza necessarie per il 2026. Di conseguenza, non è necessario alcun adeguamento dei valori.

Vendite settimanali 2025	Frequenza	q_i	f_i	$q_i f_i$	$f_i - \bar{f}$	$q_i - \bar{q}$	$f_i(q_i - \bar{q})^2$	$q_i(f_i - \bar{f})^2$
270	1	297	1	297	-5	-44	1'936	7'425
280	4	308	4	1'232	-2	-33	4'356	1'232
290	5	319	5	1'595	-1	-22	2'420	319
300	8	330	8	2'640	2	-11	968	1'320
310	16	341	16	5'456	10	0	-	34'100
320	9	352	9	3'168	3	11	1'089	3'168
330	4	363	4	1'452	-2	22	1'936	1'452
340	3	374	3	1'122	-3	33	3'267	3'366
350	2	385	2	770	-4	44	3'872	6'160
	Totale	3069	52	17'732	-2	0	19'844	58'542
	Media	341	6	341	-0.22	0	2'205	6'505

Sulla base di questi dati, calcoli la deviazione standard della domanda per il 2026 (3 decimali).

© Organizzatori

Gli ordini ai fornitori vengono effettuati settimanalmente, il termine di consegna è di 40 giorni lavorativi (giorni festivi e sabati possono essere ignorati).

Con quante scorte a magazzino è possibile raggiungere un livello di servizio del 94%? Se non avesse calcolato la deviazione standard richiesta nella domanda precedente, per rispondere a questa domanda assuma una deviazione standard di 16 (arrotondi il risultato all'intero).

© Organizzatori

Parte 2: Controlling degli approvvigionamenti 12 punti

SolarTech Solutions immagazzina attualmente cavi su bobine da 100 m. Al momento, SolarTech Solutions sostiene i costi di stoccaggio e di controllo qualità al ricevimento delle bobine di cavi, ma realizza un margine del 36% (calcolato sul prezzo di vendita) su ogni bobina venduta.

SolarTech Solution desidera elaborare uno scenario in cui essa agisce solo come intermediaria e riceve una provvigione al momento della vendita.

I possibili difetti riscontrati al momento del montaggio potrebbero causare ritardi nei cantieri e una perdita di fiducia sia da parte delle aziende incaricate del montaggio sia da parte dei clienti finali.

Di seguito sono riportati i dati attuali:

- Prezzo di vendita per bobina di cavi: 250.00 CHF
- Quantità venduta l'anno: 4'940 bobine
- Costi di stoccaggio: 14% del valore Ø delle scorte
- Costi di ordinazione per ogni ordine (senza controlli di qualità): 1'300.00 CHF
- Scorta di sicurezza: 400 bobine
- Numero di ordinazioni l'anno: 2
- Costi totali annui per la gestione delle scorte (inclusi controlli di qualità e ordinazioni): 43'224.00 CHF (totalmente variabili)
- Perdite su debitori (in % della cifra d'affari): 3%

2.1 Costi di stoccaggio per la scorta di sicurezza

Calcoli i costi annuali di stoccaggio per le scorte di sicurezza.

Quali sono secondo lei gli elementi che determinano i costi di stoccaggio per le scorte di sicurezza? Fornisca una breve spiegazione.

© Organizzatori

2.2 Costi di stoccaggio, costi per il controllo di qualità e ottimizzazione

Calcoli i costi annuali di stoccaggio per l'intera scorta di bobine di cavi.

Calcoli i costi per il controllo di qualità di un’ordinazione.

Determini il numero ottimale di ordini annuali che consentirebbe di ridurre al minimo i costi totali di stoccaggio delle bobine. Indipendentemente dalle indicazioni fornite nei compiti precedenti, assuma un costo annuale delle merci di CHF 800'000.00.

© Organizzatori

2.3 Analisi dello scenario «Intermediario»

Il prezzo di vendita ai clienti (installatori) è stabilito dal produttore delle bobine. La remunerazione dell'intermediario (provvigioni sulla vendita) è fissata al 30%.

Qual è il modello di business più vantaggioso per SolarTech Solutions? Giustifichi la sua risposta con i calcoli necessari.

Indichi due argomenti qualitativi a favore e due contro lo scenario «Intermediario». Indichi sempre se si tratta di un argomento forte o debole.

Argomenti a favore:

Argomenti contro:

© Organizzatori

Parte 3: Forecast 13 punti

L'azienda redige una pianificazione trimestrale del budget fino all'EBIT. Di seguito è riportato il budget 2026, che è stato redatto ipotizzando una crescita delle vendite di circa il 20%.

Conto economico in MCHF	**Budget 2026**				
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**Totale**
Ricavi da vendite (cifra d'affari)	11'670	17'505	5'835	3'890	38'900
Costi delle merci	-9'080	-13'622	-4'540	-3'026	-30'268
Costi del personale	-1'437	-1'437	-1'437	-1'437	-5'748
Altri costi d'esercizio	-488	-488	-488	-488	-1'952
Ammortamenti	-80	-80	-80	-80	-320
EBIT	**585**	**1'878**	**-710**	**-1'141**	**612**

Il primo semestre del 2026 è stato deludente dal punto di vista commerciale. La direzione aziendale desidera comprendere l'impatto di questi risultati sull'anno e le chiede di elaborare una previsione per il terzo e quarto trimestre 2026.

Lei deve completare la pianificazione per i due trimestri rimanenti fino al livello dei risultati, nonché redigere la pianificazione della liquidità e il bilancio (tutti gli importi devono essere arrotondati al MCHF secondo l'uso commerciale).

Informazioni complementari:

Ricavi da vendite e costi delle merci
- Le previsioni relative al volume delle vendite e ai prezzi per il secondo semestre sono state confermate dal reparto Vendite. La cifra d'affari e il costo delle merci sono già stati inseriti nel forecast nel compito 3.1.
- L'ammontare delle scorte previste è già stato inserito nel bilancio.

Costi del personale (composti da salari e oneri sociali)
- Per soddisfare le previsioni di crescita, nel budget è stato previsto un aumento significativo del personale a partire dal 1° gennaio.
- Queste assunzioni di personale hanno dovuto essere posticipate al 1° maggio.
- L'ammontare dei salari mensili continua a corrispondere alla pianificazione del budget.
- Gli oneri sociali ammontano al 10% dei salari.
- La tredicesima mensilità viene pagata a dicembre e delimitata nel corso dell'anno.

Altri costi d'esercizio
- Gli altri costi d'esercizio (costi fissi) sono aumentati dopo l'apertura di un nuovo magazzino il 1° aprile. Questo non era previsto nel budget. Gli altri costi fissi sono stati sostenuti come previsto.

Investimenti
- Per il 1° novembre è previsto l'acquisto supplementare di un nuovo veicolo elevatore. Il prezzo di acquisto ammonta a MCHF 50 (periodo di ammortamento 5 anni, lineare, pro-rata temporis). Questo non era previsto nel budget.

© Organizzatori

Attività di finanziamento

- Al 30.06.2026, i debiti finanziati ammontano a MCHF 2'000. Al fine di ridurre gli interessi, si prevede, nella misura del possibile, di rimborsare al 30.09.2026 una tranche pari al 25% del saldo del prestito.
- Dopo il rimborso del prestito si prevede di mantenere, per quanto possibile, la distribuzione di un dividendo intermedio nel quarto trimestre (T4), come previsto nel piano finanziario originario.

Imposte

- L'imposta annuale viene contabilizzata e pagata alla fine dell'anno. L'aliquota determinante è del 13,8% del risultato prima delle imposte.

Ratei e risconti passivi

- I ratei e risconti passivi si riferiscono, tra l'altro, alla delimitazione della tredicesima mensilità, compresi gli oneri sociali.

3.1 Conto economico preventivo

Completi il conto economico preventivo 2026 di seguito riportato.

Conto economico in MCHF	**Effettivo 2026**	**Preventivo**		
	Sem. 1	**T3**	**T4**	**Totale**
Ricavi da vendite (cifra d'affari)	27'226	5'835	3'890	36'951
Costi delle merci	-21'209	-4'540	-3'026	-28'775
Costi del personale	-2'699			
Altri costi d'esercizio	-1'024			
Ammortamenti	-160			
EBIT	**2'134**			
Costi (-) e ricavi (+) finanziari	-36			
Imposte				
Risultato	**2'098**			

Dettagli sui calcoli:

© Organizzatori

3.2 Bilancio preventivo e pianificazione della liquidità

Completi il bilancio preventivo e la pianificazione della liquidità. Consideri che la liquidità deve assolutamente rimanere positiva.

Bilancio in MCHF	**Effettivo**	**Preventivo**	
	30.06.2026	**30.09.2026**	**31.12.2026**
Liquidità	181		
Crediti da forniture e prestazioni	9’254		
Scorte di merci	7’256	6’054	8’505
Attivo fisso	1’548		
Attivi	**18’239**		
Debiti per forniture e prestazioni	3’354		
Altri debiti a breve termine	159	135	186
Ratei e risconti passivi	255		
Debiti finanziari	2’000		
Capitale proprio	12’471		
Passivi	**18’239**		

Conto dei flussi di liquidità, Forecast	**Conto dei flussi preventivo 2026**	**Effettivo 2026**	**Preventivo**		
	Totale	**Semestre 1**	**T3**	**T4**	**Totale**
Variazione dei crediti PFP			-404	4’663	
Variazione delle scorte di merci					
Variazione dei debiti PFP			296	-850	
Variazione degli altri debiti a breve termine					
Variazione dei ratei e risconti passivi					
Cash flow da attività operativa	**18**		**494**	**-71**	**16**
Cash flow da attività d’investimento					
Fabbisogno (-), eccesso (+) di finanziamento					
Variazione dei debiti finanziari					
Distribuzione di dividendi	-200				
Variazione della liquidità	**-182**				**-484**

© Organizzatori

Dettagli sui calcoli:

© Organizzatori

3.3 Commenti sulla pianificazione 2026

Formuli tre commenti pertinenti e oggettivi sul Forecast 2026 elaborato, con riferimento al bilancio iniziale 2026.

Commento sul risultato operativo

Commento sul cash flow

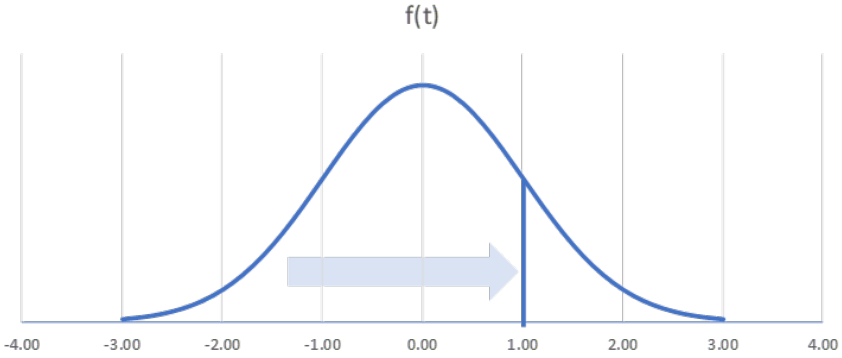
Commento sull'attività di finanziamento

© Organizzatori

Funzione della distribuzione normale – Laplace-Gauss

$$t = \frac{x - \bar{x}}{\partial}$$

$$f(t) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \cdot e^{\frac{t^2}{2}}$$



Cumulativa: probabilità cumulata **Densità: probabilità ridotta**

t	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	*t*	*f(t)*
0.0	0.50000	0.50399	0.50798	0.51197	0.51595	0.51994	0.52392	0.52790	0.53188	0.53586	*-3.00*	*0.00443*
0.1	0.53983	0.54380	0.54776	0.55172	0.55567	0.55962	0.56356	0.56749	0.57142	0.57535	*-2.90*	*0.00595*
0.2	0.57926	0.58317	0.58706	0.59095	0.59483	0.59871	0.60257	0.60642	0.61026	0.61409	*-2.80*	*0.00792*
0.3	0.61791	0.62172	0.62552	0.62930	0.63307	0.63683	0.64058	0.64431	0.64803	0.65173	*-2.70*	*0.01042*
0.4	0.65542	0.65910	0.66276	0.66640	0.67003	0.67364	0.67724	0.68082	0.68439	0.68793	*-2.60*	*0.01358*
0.5	0.69146	0.69497	0.69847	0.70194	0.70540	0.70884	0.71226	0.71566	0.71904	0.72240	*-2.50*	*0.01753*
0.6	0.72575	0.72907	0.73237	0.73565	0.73891	0.74215	0.74537	0.74857	0.75175	0.75490	*-2.40*	*0.02239*
0.7	0.75804	0.76115	0.76424	0.76730	0.77035	0.77337	0.77637	0.77935	0.78230	0.78524	*-2.30*	*0.02833*
0.8	0.78814	0.79103	0.79389	0.79673	0.79955	0.80234	0.80511	0.80785	0.81057	0.81327	*-2.20*	*0.03547*
0.9	0.81594	0.81859	0.82121	0.82381	0.82639	0.82894	0.83147	0.83398	0.83646	0.83891	*-2.10*	*0.04398*
1.0	0.84134	0.84375	0.84614	0.84849	0.85083	0.85314	0.85543	0.85769	0.85993	0.86214	*-2.00*	*0.05399*
1.1	0.86433	0.86650	0.86864	0.87076	0.87286	0.87493	0.87698	0.87900	0.88100	0.88298	*-1.90*	*0.06562*
1.2	0.88493	0.88686	0.88877	0.89065	0.89251	0.89435	0.89617	0.89796	0.89973	0.90147	*-1.80*	*0.07895*
1.3	0.90320	0.90490	0.90658	0.90824	0.90988	0.91149	0.91309	0.91466	0.91621	0.91774	*-1.70*	*0.09405*
1.4	0.91924	0.92073	0.92220	0.92364	0.92507	0.92647	0.92785	0.92922	0.93056	0.93189	*-1.60*	*0.11092*
1.5	0.93319	0.93448	0.93574	0.93699	0.93822	0.93943	0.94062	0.94179	0.94295	0.94408	*-1.50*	*0.12952*
1.6	0.94520	0.94630	0.94738	0.94845	0.94950	0.95053	0.95154	0.95254	0.95352	0.95449	*-1.40*	*0.14973*
1.7	0.95543	0.95637	0.95728	0.95818	0.95907	0.95994	0.96080	0.96164	0.96246	0.96327	*-1.30*	*0.17137*
1.8	0.96407	0.96485	0.96562	0.96638	0.96712	0.96784	0.96856	0.96926	0.96995	0.97062	*-1.20*	*0.19419*
1.9	0.97128	0.97193	0.97257	0.97320	0.97381	0.97441	0.97500	0.97558	0.97615	0.97670	*-1.10*	*0.21785*
2.0	0.97725	0.97778	0.97831	0.97882	0.97932	0.97982	0.98030	0.98077	0.98124	0.98169	*-1.00*	*0.24197*
2.1	0.98214	0.98257	0.98300	0.98341	0.98382	0.98422	0.98461	0.98500	0.98537	0.98574	*-0.90*	*0.26609*
2.2	0.98610	0.98645	0.98679	0.98713	0.98745	0.98778	0.98809	0.98840	0.98870	0.98899	*-0.80*	*0.28969*
2.3	0.98928	0.98956	0.98983	0.99010	0.99036	0.99061	0.99086	0.99111	0.99134	0.99158	*-0.70*	*0.31225*
2.4	0.99180	0.99202	0.99224	0.99245	0.99266	0.99286	0.99305	0.99324	0.99343	0.99361	*-0.60*	*0.33322*
2.5	0.99379	0.99396	0.99413	0.99430	0.99446	0.99461	0.99477	0.99492	0.99506	0.99520	*-0.50*	*0.35207*
2.6	0.99534	0.99547	0.99560	0.99573	0.99585	0.99598	0.99609	0.99621	0.99632	0.99643	*-0.40*	*0.36827*
2.7	0.99653	0.99664	0.99674	0.99683	0.99693	0.99702	0.99711	0.99720	0.99728	0.99736	*-0.30*	*0.38139*
2.8	0.99744	0.99752	0.99760	0.99767	0.99774	0.99781	0.99788	0.99795	0.99801	0.99807	*-0.20*	*0.39104*
2.9	0.99813	0.99819	0.99825	0.99831	0.99836	0.99841	0.99846	0.99851	0.99856	0.99861	*-0.10*	*0.39695*

Numero ottimale di ordini

$$Xopt = \sqrt{\frac{M * q}{2 * p}}$$

M = Costi delle merci
p = Costi dell'ordinazione
q = Costi di stoccaggio in %

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Tenuta dei conti secondo le norme svizzere e internazionali

Tema 1 Consolidamento

Durata 1h 30min

Punteggio 30 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

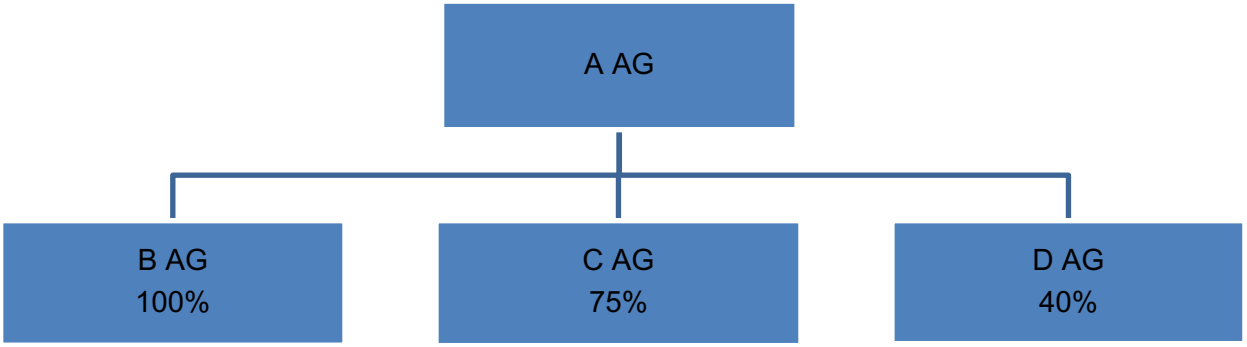
1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 12 pagine (da A1 a A12).
2. Per le soluzioni e le risposte utilizzi unicamente lo spazio dopo la domanda, previsto nell'enunciato. Risposte scritte al di fuori degli spazi previsti non saranno valutate.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato (nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio).
5. Al termine dell'esame restituisca tutto il fascicolo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.
7. Le imposte differite devono essere considerate solo se ciò è espressamente richiesto nel compito.
8. Per le registrazioni contabili si deve prestare attenzione ad utilizzare le denominazioni di conto appropriate e ad indicare i corrispondenti importi.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Compito 1: Eliminazione di transazioni interne 13 punti

Il gruppo ABCD è composto dalle 4 aziende di seguito indicate. I conti consolidati sono tenuti secondo le disposizioni di **IFRS**. Le percentuali indicano la rispettiva quota di controllo che è sempre identica alla quota di proprietà.



Per ciascuno dei compiti di seguito elencati, indichi sempre tutte le registrazioni contabili (dare, avere, importo) necessarie per l'eliminazione, rispettivamente la correzione, dei conti consolidati **2025**.

L'eliminazione dei risultati intermedi viene sempre effettuata sulla base della struttura dell'azionariato del beneficiario.

Se, in un determinato compito, ritiene che non sia necessaria alcuna eliminazione o correzione, inserisca «Nessuna» in una delle righe previste a tale scopo.

a) Consolidamento del capitale (1,5 punti)

Il 01.01.2025, A AG ha acquistato tutte le azioni di B AG al prezzo di CHF 24'000'000. Alla data d'acquisto gli attivi netti di B AG ammontavano a CHF 25'000'000, il capitale azionario a CHF 20'000'000 e le riserve da capitale a CHF 5'000'000.

Assuma che siano soddisfatti tutti i requisiti per l'applicazione di IFRS 3, cifre 32 o 34.

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

© Organizzatori

b) Vendita di attivo fisso (1 punto)

Il 01.01.2023, A AG ha acquistato un macchinario per la produzione al prezzo di CHF 600'000. La sua durata d'utilizzo economico è di 6 anni e, alla fine di questa durata d'utilizzo, non c'è alcun valore residuo. Negli anni 2023 e 2024, A AG ha contabilizzato un ammortamento lineare di CHF 100'000 (metodo d'ammortamento diretto). Il 01.01.2025, A AG ha venduto questo impianto per la produzione a B AG al prezzo di CHF 450'000. Nel 2025, B AG ha contabilizzato un ammortamento di CHF 90'000 (metodo di ammortamento diretto).

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

c) Distribuzione di dividendi (1 punto)

Nel 2025 sono state eseguite le seguenti distribuzioni di dividendi:

- A AG ha distribuito ai propri azionisti un dividendo di CHF 700'000 (importo totale), che è stato prelevato dalle riserve da utili.
- C AG ha distribuito ai propri azionisti un dividendo di CHF 400'000 (importo totale), che è stato prelevato dalle riserve da utili.

Le due distribuzioni di dividendi sono assoggettate all'imposta preventiva (35%).

Distribuzione di dividendi di A AG

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

Distribuzione di dividendi di C AG

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

© Organizzatori

d) Prestiti (2 punti)

Nel 2025, C AG ha concesso i seguenti prestiti alle società sorelle:

- Il 01.04.2025, C AG ha concesso un prestito di CHF 800'000 a B AG. Il tasso d'interesse annuale di mercato è del 4% e gli interessi devono sempre essere pagati il 31 marzo.
- Il 01.07.2025, C AG ha concesso un prestito di CHF 300'000 a D AG. Il tasso d'interesse annuale di mercato è del 5% e gli interessi devono sempre essere pagati il 30 giugno.

Tutte le aziende hanno registrato correttamente gli interessi nelle rispettive chiusure individuali.

Prestito da C AG a B AG

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

Prestito da C AG a D AG

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

© Organizzatori

e) Fornitura di merci (3,5 punti)

C AG acquista merci da A AG e, in seguito, le rivende a clienti esterni senza eseguire alcuna modifica. Conformemente a IAS 2, nella chiusura individuale C AG valuta queste scorte acquistate internamente al costo d'acquisto o di fabbricazione (CAF). Sono a disposizione le seguenti informazioni:

	2024	2025
CAF di A AG presso fornitori esterni, 100%	CHF 300'000	CHF 250'000
Supplemento di utile del 30%	CHF 90'000	CHF 75'000
Prezzo di vendita di A AG a C AG, 130%	CHF 390'000	CHF 325'000
Forniture interne di merci non ancora pagate al 31.12.	CHF 40'000	CHF 30'000
Scorte di merci dalle forniture interne di cui sopra nella chiusura individuale di C AG al 31.12.	CHF 59'800	CHF 49'400

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

© Organizzatori

f) Prestito obbligazionario (4 punti)

Il 01.01.2025, A AG ha emesso il seguente prestito obbligazionario:

Valore nominale	CHF 400'000'000
Corso di emissione	102%
Data di emissione	01.01.2025
Durata	10 anni
Tasso d'interesse annuale, nominale	6%
Scadenza degli interessi	annuale il 31.12.
Corso di rimborso	100%
Costi della transazione	CHF 0

Alla data di emissione del 01.01.2025, B AG ha sottoscritto e acquistato obbligazioni del valore nominale di CHF 5'000'000. Non vi sono costi della transazione.

Il 31.12.2025 è stato puntualmente eseguito il primo pagamenti di interessi, che è stato correttamente contabilizzato da entrambe le società nelle rispettive chiusure annuali.

Sia presso A AG che presso B AG la valutazione delle obbligazioni avviene conformemente alle disposizioni di IFRS 9. Presso A AG le obbligazioni sono state classificate come Debiti finanziari al costo ammortizzato d'acquisizione. Presso B AG le obbligazioni sono state classificate come Attivi finanziari al costo ammortizzato d'acquisizione.

Concretamente, per le due società questo significa che:
- la prima valutazione al 01.01.2025 è stata effettuata al valore equo (fair value)
- la valutazione successiva al 31.12.2025 è stata effettuata al costo ammortizzato d'acquisizione (utilizzando un tasso d'interesse effettivo del 5,7317%)

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

© Organizzatori

Compito 2: Metodo Equity 10 punti

Per tutte le domande di questo compito si consideri che i conti consolidati sono redatti secondo le disposizioni di **Swiss GAAP FER**.

a) Utilizzo del metodo Equity (0,5 punti)

Contrassegni con una crocetta quali entità devono o possono essere rilevate nei conti consolidati utilizzando il metodo della messa in equivalenza (metodo equity).

☐ Entità controllate

☐ Entità a controllo congiunto

☐ Entità associate

b) Metodo Equity senza goodwill (2 punti)

Il 01.01.2025, A AG ha acquistato un pacchetto azionario del 30% di B AG al prezzo di CHF 600'000. Al momento dell'acquisto non è stato pagato alcun goodwill.

Nel 2025, B AG ha realizzato un utile di CHF 200'000. Questo utile è stato l'unica variazione di capitale proprio di B AG nel 2025.

Calcoli le posizioni di seguito richieste per i conti consolidati 2025. Se una posizione non dovesse comparire nei conti consolidati, inserisca „0" nel campo corrispondente.

Bilancio consolidato al 31.12.2025

Partecipazione a B AG	
Partecipazione a entità associate	

Conto economico consolidato 2025

Ricavi da partecipazioni	
Risultato da entità associate	

© Organizzatori

c) Metodo Equity con goodwill (2 punti)

Il 01.01.2025, C AG ha acquistato un pacchetto azionario del 40% di D AG al prezzo di CHF 850'000. Alla data d'acquisto, il bilancio di D AG presentava le seguenti posizioni (valutazione ai valori attuali):

Attivi	CHF 4'500'000
Capitale di terzi	CHF 2'500'000
Capitale proprio	CHF 2'000'000

Nel 2025, D AG ha realizzato un utile di CHF 400'000. Questo utile è stato l'unica variazione di capitale proprio di D AG nel 2025.

Nei conti consolidati, il goodwill è stato iscritto negli attivi e viene ammortizzato su 5 anni.

Calcoli le posizioni di seguito richieste per i conti consolidati 2025. Se una posizione non dovesse comparire nei conti consolidati, inserisca „0" nel campo corrispondente.

Bilancio consolidato al 31.12.2025

Partecipazione a entità associate	
Goodwill	

Conto economico consolidato 2025

Risultato da entità associate	
Ammortamento del goodwill	

© Organizzatori

d) Variazione del valore Equity in seguito alla distribuzione di dividendi (1,5 punti)

Da diversi anni E AG detiene un pacchetto azionario del 25% di F AG.
Nel 2025, F AG ha distribuito un dividendo di CHF 240’000 (di cui CHF 60’000 a E AG). Le seguenti registrazioni sono state eseguite nelle rispettive chiusure individuali:

F AG:	Riserve da utili	/	Banca	CHF 240’000
E AG:	Banca	/	Ricavi da dividendi	CHF 60’000

Nel 2025, F AG ha realizzato un utile annuale di CHF 750’000.

Utilizzando le informazioni sopra riportate, indichi tutte le registrazioni (dare, avere e importo) che devono essere eseguite per l’applicazione del metodo Equity nei conti consolidati 2025.

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

e) Variazione del valore Equity tenendo in considerazione le rivalutazioni e l’aumento del capitale azionario (4 punti)

Il 01.01.2023, G AG ha acquistato un pacchetto azionario del 35% di H AG al prezzo di CHF 380‘000. Un eventuale goodwill deve essere imputato alle riserve.

L’elemento principale di questa acquisizione è stato un marchio, che non era iscritto a bilancio nella chiusura individuale di H AG. Il 01.01.2023, il valore attuale del marchio ammontava a CHF 200‘000. Gli ammortamenti pianificati necessari del marchio avvengono su 5 anni.

Il 01.01.2024, H AG ha aumentato il proprio capitale azionario dell’ammontare complessivo di CHF 2‘000‘000. Tutti gli azionisti esistenti hanno partecipato a questo aumento di capitale conformemente alla loro quota attuale.

H AG ha immediatamente utilizzato la maggior parte delle entrate dall'aumento del capitale azionario (quindi il 01.01.2024) per l'acquisto di un nuovo macchinario per la produzione (valore di acquisto CHF 1'560’000). H AG ammortizza questo macchinario per la produzione, considerato essenziale, in modo lineare su 6 anni. Tuttavia, secondo le direttive di valutazione del gruppo, l'ammortamento deve essere effettuato in modo lineare su 8 anni.

© Organizzatori

Oltre alle transazioni descritte in precedenza, negli anni dal 2023 al 2025 non ci sono state ulteriori transazioni tra le due società G AG e H AG.

Nel proprio bilancio individuale, G AG valuta la partecipazione in H AG al valore d'acquisto e la espone a bilancio nel conto "Partecipazione H AG".

L'evoluzione del capitale proprio nella chiusura individuale di H AG è riportata nella tabella seguente (tutti gli importi in CHF).

	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Capitale azionario	700'000	700'000	2'700'000	2'700'000
Riserve	100'000	100'000	160'000	240'000
Utile annuale	0	60'000	80'000	90'000
	---	---	---	---
Totale capitale proprio	800'000	860'000	2'940'000	3'030'000

Indichi le registrazioni contabili (dare, avere e importo) che devono essere eseguite nei conti consolidati **2025** sulla base delle informazioni sopra riportate.

DARE	AVERE	IMPORTO in CHF

Nella prossima pagina trova lo spazio per i suoi calcoli.

© Organizzatori

Spazio per i calcoli:

© Organizzatori

Compito 3: Conto dei flussi di liquidità 7 punti

In questo compito vengono utilizzati importi in MCHF.

Da diversi anni MASKI AG possiede il 75% della società figlia PLESO AG. I conti consolidati delle due aziende vengono redatti secondo le norme **IFRS**.

Nella prossima pagina è presentato un estratto del conto dei flussi di liquidità provvisorio 2025 di MASKI AG e di PLESO AG. Tenendo conto delle informazioni supplementari, esegua le registrazioni necessarie nella colonna «Eliminazioni / Correzioni» e calcoli i valori che devono essere esposti nel conto dei flussi di liquidità consolidato (gruppo) 2025. Se la sua soluzione necessita di nuove righe, le inserisca con un testo esplicativo.

Informazioni supplementari:

1. Nel 2025, PLESO AG ha eseguito un aumento di capitale al quale hanno partecipato tutti gli azionisti esistenti nella misura della loro quota di partecipazione.

2. Il bilancio consolidato contiene ancora il goodwill derivante dall'acquisizione di PLESO AG, avvenuta ormai molto tempo fa. Dall'impairment test eseguito al 31.12.2025 emerge che su questo goodwill deve essere contabilizzata una perdita di valore di 35.

3. Nel 2025, PLESO AG ha realizzato una cifra d'affari all'interno del gruppo di 380 mediante vendite effettuate a MASKI AG. I crediti da forniture e prestazioni all'interno del gruppo, rispettivamente i debiti per forniture e prestazioni all'interno del gruppo, ammontano a inizio anno a 20 e a fine anno a 30.

4. Nel 2025, PLESO AG ha venduto a MASKI AG un macchinario attivato negli immobilizzi materiali (valore contabile di 25) realizzando un utile di 15.

5. MASKI AG detiene, presso la Banca cantonale, un conto in moneta estera che fa parte del fondo mezzi liquidi ed equivalenti ai mezzi liquidi. A causa dell'aumento del corso di cambio nel 2025, MASKI AG ha contabilizzato utili su cambi non realizzati di 10 sia nel conto economico che nel conto dei flussi di liquidità.

© Organizzatori

	MASKI AG	PLESO AG	Eliminazioni Correzioni	Gruppo
Attività operativa (diretto)				
Incassi da clienti	+5'000	+3'000		
Incassi da dividendi	+45	0		
Pagamenti a fornitori	-1'900	-1'400		
Utili da variazioni di cambio sulla liquidità	+10	0		
…..				
	----------	----------		----------
Totale flusso da attività operativa	Non calcolarlo	Non calcolarlo		Non calcolarlo
Attività d'investimento				
Pagamenti per aumento di capitale della società figlia PLESO AG	-750	0		
Acquisto di immobilizzi materiali	-430	0		
Vendita di immobilizzi materiali	0	+120		
…..				
	----------	----------		----------
Totale flusso da attività di investimento	Non calcolarlo	Non calcolarlo		Non calcolarlo
Attività di finanziamento				
Aumento di capitale azionario	0	+800		
Aggio su aumento del capitale azionario	0	+200		
Distribuzione di dividendi	0	-60		
…..				
	----------	----------		----------
Totale flusso da attività di finanziamento	Non calcolarlo	Non calcolarlo		Non calcolarlo
	----------	----------		----------
Variazione della liquidità e dei mezzi equivalenti alla liquidità	Non calcolarlo	Non calcolarlo		Non calcolarlo

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Tenuta dei conti secondo le norme svizzere e internazionali

Tema 2 Swiss GAAP FER e IFRS

Durata 2 ore

Punteggio 40 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 15 pagine (da A1 a A15).
2. Per le soluzioni e le risposte utilizzi unicamente lo spazio dopo la domanda, previsto nell'enunciato. Risposte scritte al di fuori degli spazi previsti non saranno valutate.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato (nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio).
5. Al termine dell'esame restituisca tutto il fascicolo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Introduzione

I 5 compiti di seguito presentati possono essere risolti indipendentemente l'uno dall'altro.

Consideri che:

- Ciascun compito si basa sulle raccomandazioni Swiss GAAP FER o sugli standard IFRS/IAS o su entrambi. Lo standard principale, rispettivamente gli standard principali, da applicare viene sempre indicato nel titolo del compito.
- Gli effetti fiscali devono essere considerati solo quando esplicitamente richiesti o se necessari nella fattispecie considerata (questo è sempre il caso quando vengono indicate le aliquote fiscali).
- Le calcolazioni degli importi sono da esporre solo quando il compito lo richiede in modo esplicito.
- Nelle registrazioni deve prestare attenzione ad indicare denominazioni appropriate dei conti; gli importi devono sempre essere indicati.

Indicazioni essenziali per la soluzione

- **Se non vengono specificate altre regole di arrotondamento nel singolo compito, gli importi *possono* essere arrotondati all'intero secondo l'uso commerciale (arrotondamento per difetto fino a 0.49 e arrotondamento per eccesso a partire da 0.50).**
- **Indicazioni specifiche per la soluzione sono precisate, se del caso, nel relativo compito.**

© Organizzatori

Compito 1: Rimanenze – IAS 2 7 punti

Situazione iniziale

(per semplificare i calcoli, vengono utilizzate cifre in forma abbreviata)

SYNAG ha fabbricato per la prima volta la sostanza «Z» nel suo impianto entrato in funzione il 01.01.2025. Per il calcolo dei valori di acquisizione e di fabbricazione delle rimanenze della sostanza «Z» sono a disposizione le seguenti informazioni:

- Sono state prodotte 50 tonnellate della sostanza «Z». Da questa produzione, nel 2025 sono state vendute 40 tonnellate al prezzo netto medio di 125 per tonnellata. Al 31.12.2025, 10 tonnellate sono ancora giacenti in magazzino.
- I costi d'acquisizione dell'impianto sono stati di 20'000. È stata prevista una durata d'utilizzo economico di 10 anni, senza valore residuo.
- L'impianto ha una capacità di produzione normale di 80 tonnellate l'anno.
- L'impianto è stato finanziato mediante mezzi propri e un prestito bancario di 10'000, che deve essere remunerato con un tasso d'interesse annuo del 4%; inoltre, ogni fine anno deve essere eseguito un rimborso sul prestito dell'ammontare di 1'000 (la prima volta il 31.12.2025).
- A causa di manipolazioni errate sull'impianto, nel 2025 sono stati sostenuti costi supplementari di 350.
- La fabbricazione della sostanza «Z» si basa su un procedimento tecnico per il quale nel 2022 è stato pagato al suo inventore l'ammontare di 5'000; questo procedimento tecnico può essere utilizzato per un tempo illimitato. Il procedimento tecnico non è utilizzabile per altre applicazioni. Si prevede che dopo la fine della durata di vita dell'impianto (vedere informazioni) questo procedimento tecnico non sarà più utilizzato e non avrà quindi alcun valore.
- La fabbricazione delle 50 tonnellate della sostanza «Z» ha generato nel 2025 costi di fabbricazione variabili di 60 per tonnellata, di cui 50 per la materia prima necessaria per la fabbricazione (1 tonnellata di materia prima per la fabbricazione di 1 tonnellata della sostanza «Z»).
- Nel 2025, gli altri costi fissi della fabbricazione (quindi senza gli ammortamenti) sono stati di 1'500.
- Nel 2025, i costi diretti di distribuzione della sostanza «Z» sono stati di 6 per tonnellata.
- Al 31.12.2025 erano ancora giacenti in magazzino 30 tonnellate di materia prima necessaria per la fabbricazione della sostanza «Z». Il costo d'acquisizione di questa materia prima è stato di 50 per tonnellata.

Per determinare il valore contabile delle 10 tonnellate della sostanza «Z» e delle 30 tonnellate di materia prima giacenti in magazzino al 31.12.2025, sono a disposizione le seguenti informazioni:

- A fine dicembre, a causa di un eccesso di offerta, i costi di riacquisto della materia prima sono diminuiti a 30 per tonnellata. Poiché non si prevede un cambiamento a breve termine di questa situazione, si deve assumere che a partire dal 2026 una tonnellata della sostanza «Z» potrà essere venduta solo al prezzo netto di 105 per tonnellata.
- Rispetto al 2025, nel 2026 i costi di distribuzione aumenteranno del 10%. Nel 2026, i costi variabili di fabbricazione di 10 (senza i costi della materia prima) e i costi fissi resteranno invariati rispetto al 2025.

Le domande sulle prossime due pagine si riferiscono a questa situazione iniziale.

© Organizzatori

Domanda 1.1 (3,5 punti)

A quanto ammontano i costi di acquisizione e di fabbricazione al 31.12.2025 di una tonnellata della sostanza «Z»? I costi di acquisizione e di fabbricazione devono essere esposti in modo dettagliato. Se alcuni elementi dei costi indicati nelle informazioni precedenti non fanno parte dei costi di acquisizione e di fabbricazione, questo deve essere esplicitamente indicato nella soluzione.

Risposta alla domanda 1.1

© Organizzatori

Domanda 1.2 (3,5 punti)

A quanto ammonta il valore di alienazione netto al 31.12.2025 delle 10 tonnellate della sostanza «Z» e delle 30 tonnellate di materia prima? I valori di alienazione netti devono essere esposti in modo dettagliato.

Risposta alla domanda 1.2

© Organizzatori

Compito 2: Contratti di locazione – IFRS 16 9 punti

Situazione iniziale
(per semplificare i calcoli, vengono utilizzate cifre in forma abbreviata)

KOMAG, che applica gli IFRS, ha sottoscritto ad aprile 2021 un contratto di locazione per un locale in un seminterrato di un nuovo edificio in costruzione, nel quale ha utilizzato le proprie installazioni a partire dal 01.07.2024.

Il contratto contiene le seguenti disposizioni principali:

- Inizio della locazione: 01.01.2024.
- Il contratto è stipulato per la durata di 10 anni. Il locatario dispone di un'opzione di prolungamento per periodi di 5 anni. Il locatario e il locatore hanno il diritto di rescindere il contratto anticipatamente dopo 4 anni, osservando un preavviso di 2 anni (quindi fine del contratto di locazione al più presto il 31.12.2029).
- Il canone di locazione è di 1'000 l'anno da pagare al 01.01 di ogni anno, la prima volta il 01.01.2024. In questo canone di locazione sono inclusi i costi accessori, in particolare la sicurezza dei locali per un valore equivalente a 40.
- Sono consentite ristrutturazione da parte dei locatari. Il locatario può utilizzare il locale a propria discrezione per l'intera durata del contratto di locazione. Alla scadenza del contratto di locazione, le modifiche apportate dal locatario devono essere ripristinate a spese del locatario stesso.

In relazione a questo contratto sono disponibili le seguenti informazioni complementari:

- Tra l'01.01.2024 e il 30.06.2024 sono state effettuate da terzi delle installazioni tecniche al fine di garantire l'entrata in esercizio entro il 01.07.2024. I costi d'acquisizione relativi a queste installazioni tecniche sono stati di 3'800; la relativa fattura è stata pagata a fine luglio 2024. La durata tecnica di utilizzo è stimata ad almeno 10 anni. Lo smontaggio di queste installazioni causerà costi di circa 250.
- KOMAG presume che il locatore basi il rapporto di locazione su un rendimento lordo del 4%.
- KOMAG esegue i suoi calcoli con un tasso d'interesse marginale sul capitale di terzi finanziario del 2%.
- Le componenti non locative vengono iscritte a bilancio conformemente ad altri standard.
- **Non** è considerato sufficientemente sicuro che le opzioni contenute nel contratto (disdetta e prolungamento) saranno esercitate dal locatario o dal locatore.

I seguenti valori attuali (arrotondati) sono stati calcolati al 01.01.2024:

	con tasso d'interesse del 2%	*4%*
Valore attuale di una rendita anticipata:		
- di 1'000 per 10 anni:	9'162	8'435
- di 1'000 per 6 anni:	5'713	5'452
- di 960 per 10 anni:	8'796	8'098
- di 960 per 6 anni:	5'485	5'234
Valore attuale di un versamento unico:		
- di 250 tra 10 anni:	205	169
- di 250 tra 6 anni:	222	198

Le domande sulle prossime due pagine si riferiscono a questa situazione iniziale.

© Organizzatori

Domanda 2.1 (5,5 punti)

Quali registrazioni contabili (dare / avere / importo) relative al contratto di locazione e ai lavori di installazione nei locali devono essere eseguite presso KOMAG nell'esercizio annuale 2024 (dal 01.01 al 31.12.)? Devono essere utilizzati conti appropriati. I risultati intermedi e finali devono essere arrotondati all'intero. La presentazione dei calcoli è facoltativa, ma facilita la comprensione del ragionamento.

Risposta alla domanda 2.1

© Organizzatori

Domanda 2.2 (3,5 punti)

Il 31.12.2027 (quindi dopo quattro anni di durata del contratto) si assumano i valori contabili di seguito indicati, indipendentemente dalle risposte alla domanda 2.1. Questi valori contabili sono stati determinati dopo aver registrato tutte le operazioni contabili correnti (in particolare anche gli ammortamenti), ovvero sono i valori contabili prima di tenere conto dei cambiamenti delle previsioni (vedere descrizione di seguito riportata).

Diritti d'uso 9'300 / Ammortamenti cumulati dei diritti d'uso 3'700 / Debiti per leasing a breve termine 1'000 / Debiti per leasing a lungo termine 4'700 / Ristrutturazione del locatario 3'800 / Ammortamenti cumulati della ristrutturazione del locatario 1'400 / Accantonamento per ripristino 220.

Modifica della previsione: il 31.12.2027, KOMAG ha disdetto il contratto di locazione per il 31.12.2029, esercitando quindi la sua opzione di disdetta anticipata.

Quali registrazioni contabili devono essere eseguite al 31.12.2027 a causa dei cambiamenti delle previsioni apportati dalla disdetta? Al 31.12.2027, tenendo conto della disdetta anticipata, si può assumere un valore d'uso delle installazioni effettuate dal locatario di 800. Devono essere utilizzati conti appropriati. I risultati intermedi e finali devono essere arrotondati all'intero. La presentazione dei calcoli è facoltativa, ma facilita la comprensione del ragionamento.

Risposta alla domanda 2.2

© Organizzatori

Compito 3: Imposte – FER 11 7.5 punti

Situazione iniziale

(vengono utilizzate cifre in forma abbreviata)

XATAG redige i propri conti annuali secondo Swiss GAAP FER e secondo le disposizioni del CO. Per l'esercizio annuale 2025 (dal 01.01. al 31.12.) sono già state eseguite tutte le registrazioni contabili, ad eccezione degli elementi con rilevanza fiscale. Per le posizioni di seguito elencate, i valori contabili secondo FER sono diversi dai valori contabili secondo il CO.

	FER 31.12.2025	*CO 31.12.2025*	*FER 31.12.2024*	*CO 31.12.2024*
Scorte	120	80	150	100
Immobilizzi materiali	200	170	180	140
Partecipazione minoritaria	30	20	25	20
Accantonamenti	45	70	25	60
Strumenti derivati passivi (Capitale di terzi)	10	0	0	0

Sono inoltre a disposizione le seguenti informazioni supplementari:

- I valori secondo il CO delle scorte, degli immobilizzi materiali, degli ammortamenti e della partecipazione minoritaria sono stati accettati fiscalmente.
- Sui redditi dalla partecipazione minoritaria è possibile far valere la deduzione fiscale, in modo che non comportino alcuna imposta sull'utile significativa.
- Per quanto riguarda gli strumenti derivati passivi si tratta del valore attuale delle coperture dei cash flow, contabilizzati nel capitale proprio secondo FER 27.
- Fino alla fine dell'esercizio annuale 2025, l'aliquota fiscale sull'utile prima dell'imposte era del 20%. Dall'esercizio annuale 2026, l'aliquota fiscale sull'utile prima dell'imposte è del 18%; questa nuova aliquota è già nota al momento della redazione del conto annuale 2025.
- Nell'esercizio annuale 2025 è stata esposta nel conto annuale secondo il CO una perdita fiscale prima delle imposte di 20; nel conto annuale FER è stata esposta una perdita prima delle imposte di 50. Negli esercizi annuali dal 2014 al 2024 non è mai stata esposta una perdita prima delle imposte nel conto annuale secondo il CO.

Le domande sulla prossima pagina si riferiscono a questa situazione iniziale.

© Organizzatori

Domanda 3.1 (5 punti)

Quali imposte differite attive o passive sono state contabilizzate nel bilancio FER al 31.12.2025, assumendo che XATAG abbia applicato FER 11, cifra 7, seconda frase (capoverso 2)?

Tutti i risultati intermedi e finali devono essere arrotondati a un decimale. La presentazione dei calcoli è facoltativa, ma facilita la comprensione del ragionamento. Per quanto riguarda il totale delle imposte differite, deve essere indicato in modo chiaro se si tratta di imposte differite passive o attive.

Risposta alla domanda 3.1:

Domanda 3.2 (2,5 punti)

Nel bilancio FER al 31.12.2024 erano state esposte imposte differite passive di 25,0.

Qual è il risultato **dopo** le imposte nel conto economico secondo il CO e qual è il risultato **dopo** le imposte nel conto economico FER al 31.12.2025? Se nella domanda 3.1 non ha calcolato le imposte differite, assuma che al 31.12.2025 si prevedano imposte differite passive dell'ammontare di 12,0.

Tutti i risultati intermedi e finali devono essere arrotondati a un decimale. La presentazione dei calcoli è facoltativa, ma facilita la comprensione del ragionamento.

Risposta alla domanda 3.2:

© Organizzatori

Compito 4: Operazioni di copertura – IFRS 9 e FER 27 10.5 punti

Situazione iniziale

A marzo 2025, PRODAG ha firmato un contratto per la fornitura di 100'000 unità di un prodotto che fabbrica direttamente. Il prodotto dovrà essere consegnato in due lotti di 50'000 unità ciascuno, il 31.03.2026 e il 30.09.2026. Il prezzo netto convenuto è di CHF 94 per unità.

La materia prima necessaria per la fabbricazione deve essere fornita a PRODAG tre mesi prima di ciascuna consegna e viene pagata due mesi dopo la ricezione. Ciascuna unità prodotta necessita di 10 kg di materia prima.

PRODAG ha concordato, con il fornitore della materia prima, i seguenti prezzi a termine conformi alle condizioni di mercato a fine marzo 2025 (prezzo per 10 kg, ossia la quantità necessaria per la fabbricazione di un'unità di prodotto):

Acquisto all'inizio del 1° trimestre 2026: USD 52,00 per 10 kg
Acquisto all'inizio del 3° trimestre 2026: USD 53,00 per 10 kg

A fine marzo 2025, PRODAG ha stipulato con la propria banca il seguente contratto a termine per il quale la banca ha addebitato una commissione totale di CHF 4'000:

Acquisto di USD 2'600'000 a termine 28.02.2026 al corso a termine di CHF 0,85 per 1 USD
Acquisto di USD 2'650'000 a termine 31.08.2026 al corso a termine di CHF 0,84 per 1 USD

Il 31.12.2025, il prezzo spot (prezzo corrente) per 10 kg di materia prima era di USD 40,00. Su questa base, applicando un modello di valutazione appropriato, è stato calcolato il seguente corso a termine al 31.12.2025:

Acquisto all'inizio del 1° trimestre 2026: USD 40,00 (quindi il prezzo spot)
Acquisto all'inizio del 3° trimestre 2026: USD 41,20

Al 31.12.2025 sono stati registrati i seguenti corsi a termine dell'USD, calcolati sulla base del prezzo spot (prezzo del giorno) al 31.12.2025 di CHF 0,80 per 1 USD:

Termine 28.2.2026: corso a termine CHF 0,79 per 1 USD
Termine 31.8.2026: corso a termine CHF 0,78 per 1 USD

PRODAG tiene la propria contabilità e redige ogni anno il conto annuale al 31.12. in CHF.

Le domande sulle prossime due pagine si riferiscono a questa situazione iniziale.

© Organizzatori

Domanda 4.1 (3 punti)

A quanto ammonta il fair value (IFRS) positivo o negativo rispettivamente il valore attuale (Swiss GAAP FER) in CHF dei contratti a termine sulla materia prima e delle operazioni a termine su divise al 31.12.2025? Per quanto riguarda l'importo, è obbligatorio indicare se si tratta di un valore positivo (**+**) o negativo (**-**).

Risposta alla domanda 4.1

Domanda 4.2 (2 punti)

Indipendentemente dalla risposta alla domanda 4.1, assuma che al 31.12.2025 i due contratti a termine sulla materia prima presentino un fair value negativo complessivo di CHF 950'000 e che al 31.12.2025 le due operazioni a termine su divise presentino un fair value negativo complessivo di CHF 310'000.

Quale(i) registrazione(i) contabile (i) (dare / avere / importo) deve(devono) essere eseguita(e) nell'esercizio annuale 2025 presso PRODAG in relazione alle operazioni a termine sopra descritte, assumendo che vengano applicate le norme **IFRS**? Utilizzi delle denominazioni di conto appropriate.

Al 31.12.2025, le operazioni a termine descritte hanno dato luogo a particolari riserve nel capitale proprio di PRODAG? Se no, perché no? Se sì, quali e per quale ammontare?

Risposta alla domanda 4.2

© Organizzatori

Domanda 4.3 (3 punti)

Indipendentemente dalla risposta alla domanda 4.1, assuma che al 31.12.2025 i due contratti a termine sulla materia prima presentassero un valore attuale negativo complessivo di CHF 950'000 e che al 31.12.2025 le due operazioni a termine su divise presentassero un valore attuale negativo complessivo di CHF 310'000. Assuma, inoltre, che PRODAG applichi le norme **Swiss GAAP FER**.

Un membro della direzione aziendale le chiede se al 31.12.2025 le operazioni a termine descritte hanno dato luogo a voci di bilancio. Se no, perché? Se sì, perché e quali sono le voci di bilancio con il relativo importo? Se sono ammesse più varianti di iscrizione a bilancio, descriva tutte le varianti ammesse.

Risposta alla domanda 4.3

Domanda 4.4 (2,5 punti)

Indipendentemente dalla risposta alla domanda 4.1, assuma che al 31.12.2025 i due contratti a termine sulla materia prima presentassero un valore attuale negativo complessivo di CHF 950'000 e che al 31.12.2025 le due operazioni a termine su divise presentassero un valore attuale negativo complessivo di CHF 310'000. Assuma, inoltre, che PRODAG applichi le norme **Swiss GAAP FER**.

Quali informazioni minime devono essere publicate nell'allegato 2025 in relazione alle operazioni a termine descritte? Le informazioni necessarie devono essere presentate in forma appropriata.

Risposta alla domanda 4.4

© Organizzatori

Compito 5: Commesse a lungo termine – FER 22 6 punti

Situazione iniziale

In una delle sue aree d'attività SRAG, che redige il proprio conto annuale secondo gli Swiss GAAP FER, produce tram. Nell'esercizio annuale 2023, l'azienda ha sottoscritto il contratto per la fornitura di 20 tram al prezzo netto di 4,0 milioni di CHF ciascuno. La consegna avrà luogo negli anni dal 2025 al 2027.

I principi per la tenuta dei conti di SRAG prevedono quanto segue:

La cifra d'affari (ricavi netti) dalla vendita di tram, viene contabilizzata secondo il principio dello stato di avanzamento, poiché alla data di chiusura del bilancio tutti i requisiti necessari possono essere considerati soddisfatti.

Il grado di avanzamento viene determinato per ogni ordine sulla base del "Units of delivery-method". La ricezione da parte del cliente segna il completamento dell'ordine.

Finché l'intera commessa non è stata completata, essa resta iscritta a bilancio nelle commesse in lavorazione. A tale proposito si deve tener conto delle cifre 5 e 6 della norma FER 22.

I tram completamente o parzialmente realizzati e non ancora ritirati dal cliente vengono iscritti a bilancio come commesse in lavorazione al costo di fabbricazione sostenuto fino a quel momento.

Il conto economico, redatto secondo il metodo dei costi per destinazione (conto economico secondo il costo del venduto), presenta i costi di fabbricazione dei tram venduti, ovvero dei tram consegnati al cliente.

Per questa commessa sono a disposizione le seguenti informazioni al 31.12.2025.

	31.12.2024	*31.12.2025*
Costi sostenuti fino alla data del bilancio per materiale, prestazioni esterne, ingegneria, produzione e altri costi di fabbricazione (Mio di CHF)	20,0	40,0
di cui quota dei costi di fabbricazione per i tram accettati dal cliente (Mio CHF)	0,0	7,0
Costi previsti per materiali, prestazioni esterne, ingegneria, produzione e altri costi di fabbricazione fino alla consegna dell'intera commessa (Mio CHF)	50,0	35,0
Tram consegnati al cliente fino a questa data (numero)	0	2
Totale dei pagamenti (anticipi) ricevuti dal cliente fino a questa data (Mio CHF)	15,0	45,0
di cui quota dei pagamenti del cliente per i tram accettati dal cliente (Mio CHF)	0	8,0

Le domande sulle prossime due pagine si riferiscono a questa situazione iniziale.

© Organizzatori

Domanda 5.1 (3,5 punti)

Per gli esercizi annuali 2024 e 2025 (dal 01.01. al 31.12. di ogni anno) si devono riportare nella tabella seguente i corrispondenti valori in milioni di CHF (ovvero si devono compilare i campi vuoti). La presentazione dei calcoli è facoltativa, ma può facilitare la comprensione della soluzione.

Risposta alla domanda 5.1

	31.12.2024 risp. 2024	*31.12.2025 risp. 2025*
Cifra d'affari (Ricavi netti)		
Costi di fabbricazione		
Commesse in lavorazione (attivo circolante)		
Anticipi da cliente (capitale di terzi)		
Accantonamento per perdite previste		

Calcoli (facoltativi):

© Organizzatori

Domanda 5.2 (2,5 punti)

Contrariamente a quanto indicato nella situazione iniziale (principi contabili), si assuma che lo stato di avanzamento debba essere determinato sulla base del “metodo cost to cost” (cost-to-cost-method). A quanto ammontano la cifra d’affari in milioni di CHF e i costi di fabbricazione in milioni di CHF nell'esercizio annuale 2025 applicando questo metodo per la determinazione dello stato di avanzamento?

La presentazione dei calcoli è facoltativa, ma facilita la comprensione del ragionamento. I risultati intermedi e finali devono essere arrotondati a un decimale.

Risposta alla domanda 5.2

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Tenuta dei conti secondo le norme svizzere e internazionali

Tema 3	Tenuta dei conti secondo il Codice delle obbligazioni e tenuta dei conti in casi speciali
Durata	1h 30min
Punteggio	30 punti su 100

Consideri attentamente le seguenti indicazioni:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 13 pagine (da A1 a A13).
2. Per le soluzioni e le risposte utilizzi unicamente lo spazio previsto nell'enunciato. Risposte scritte al di fuori degli spazi previsti non saranno valutate.
3. Il procedimento di soluzione deve essere presentato in modo chiaro.
4. Scriva su ogni pagina il suo cognome, nome e numero di candidato (nell'apposito spazio previsto nell'intestazione di ogni foglio).
5. Al termine dell'esame restituisca tutto il fascicolo.
6. Per motivi di parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione sui compiti. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Introduzione

I 4 compiti di seguito indicati possono essere risolti indipendentemente l'uno dall'altro.

Consideri che:

- Ciascun compito si basa sulle disposizioni del Codice delle obbligazioni svizzero.
- Le calcolazioni degli importi sono da esporre solo se ciò viene esplicitamente chiesto nel compito.
- Nelle registrazioni contabili si deve prestare attenzione ad utilizzare denominazioni di conto appropriate; inoltre, l'importo deve sempre essere indicato.

Indicazioni importanti per la soluzione

- **I risultati finali e i risultati intermedi devono essere arrotondati a due decimali, a condizione che nel singolo compito non siano richiesti altri metodi di arrotondamento.**
- **I singoli compiti possono contenere indicazioni specifiche per la soluzione.**

© Organizzatori

Compito 1: Aggregazione di imprese mediante fusione 10 punti

Situazione iniziale

(Mio CHF = milioni di franchi / KER = Riserve da apporti di capitale fiscalmente accettate)

Di seguito sono riportati i bilanci al 31.12.2025 delle due aziende quotate in borsa BAL-Holding AG e TIA-Holding AG, redatti secondo le disposizioni del titolo 32 del Codice delle obbligazioni svizzero, nonché alcune informazioni supplementari relative al capitale azionario e al corso di borsa al 09.03.2026.

Le azioni delle due aziende sono ampiamente diffuse. Tenendo conto del volume delle transazioni, le azioni di entrambe le aziende possono essere considerate liquide ai sensi della legislazione in vigore in materia di aggregazioni.

	BAL Holding AG 31.12.2025	**TIA Holding AG 31.12.2025**
Bilancio (parzialmente abbreviato)	**Mio. CHF**	**Mio. CHF**
Liquidità	620	200
Averi società del gruppo	580	650
Partecipazioni	2’400	1’900
Totale attivi	***3’600***	**2’750**
Debiti non onerosi verso terzi	30	5
Debiti onerosi verso società del gruppo	800	0
Debiti onerosi verso terzi	2’170	0
Totale capitale di terzi	*3’000*	*5*
Capitale azionario	55	100
Riserve legali da capitale (tutte KER)	0	210
Riserve legali da utili	30	70
Riserve facoltative da utili	480	1’920
Utile riportato	45	80
Utile annuale (+) o Perdita annuale (-)	-10	365
Totale capitale proprio	*600*	*2’745*
Totale passivi	***3’600***	***2’750***
Azioni esistenti al 31.12.2025	50 milioni di azioni nominative del valore nominale di CHF 1,10 per azione	50 milioni di azioni nominative del valore nominale di CHF 2,00 per azione
Corso di 1 azione al 09.03.2026	CHF 177	CHF 150
Valore dell’azienda in base al corso dell’azione al 09.03.2026	Mio CHF 8’850	Mio CHF 7’500

Le due aziende saranno aggregate mediante fusione a maggio 2026. I consigli di amministrazione hanno discusso i seguenti modi di procedere: fusione mediante combinazione secondo LFus (domanda 1.1), fusione mediante incorporazione secondo LFus (domanda 1.2) e la cosiddetta quasi-fusione (domanda 1.3) secondo le disposizioni del CO.

In base a questa situazione iniziale deve rispondere alle domande da 1.1 a 1.3 contenute nelle prossime tre pagine. Ciascuna domanda contiene alcune informazioni complementari alla situazione iniziale.

© Organizzatori

Domanda 1.1: Fusione mediante combinazione (3,5 punti)

Viene creata BALTIA-Holding AG con un capitale azionario di 105 milioni di CHF (1'050 milioni di azioni con un valore nominale di CHF 0,10 ciascuna). Tutti gli attivi e il capitale di terzi di BAL-Holding AG e di TIA-Holding AG saranno trasferiti a BALTIA-Holding AG al loro valore contabile al 31.12.2025.

Gli azionisti di BAL-Holding AG ricevono, per 1 azione di BAL, 11 azioni di BALTIA e un'indennità di compensazione di CHF 12,00. Gli azionisti di TIA-Holding AG ricevono, per 1 azione di TIA, 10 azioni di BALTIA.

Domanda 1.1a: A quanto ammonta la riserva legale da capitale risultante dalla fusione mediante combinazione per BALTIA-Holding AG? Quanto di questa riserva è costituita da riserve da apporti di capitale fiscalmente accettate (KER)? Per semplificare il compito, non si deve tenere conto dei costi della transazione. I risultati devono essere presentati in milioni di CHF.

Risposta alla domanda 1.1a:

Domanda 1.1b: Gli azionisti di BAL-Holding AG o di TIA-Holding AG possono rifiutarsi di scambiare le loro azioni con azioni di BALTIA-Holding AG dopo le decisioni di fusione prese dalle assemblee generali? La risposta deve essere motivata.

Risposta alla domanda 1.1b:

© Organizzatori

Domanda 1.2: Fusione mediante incorporazione (4 punti)

Tutti gli attivi e il capitale di terzi di TIA-Holding AG saranno trasferiti a BAL-Holding AG ai loro valori contabili al 31.12.2025. In preparazione alla fusione, le azioni di BAL-Holding AG saranno frazionate (split) in rapporto di 1:10.

Gli azionisti di TIA-Holding AG riceveranno, sulla base del corso dell'azione fissato al 09.03.2026, per ogni azione TIA il maggior numero possibile di azioni BAL di nuova emissione. Le differenze di valore saranno compensate, se consentito dalla legge, con un'indennità di compensazione. Se ciò non fosse consentito, verrà corrisposto un dividendo straordinario.

Domanda 1.2a: A quanto ammonta l'indennità di compensazione o il dividendo straordinario per ogni azione TIA in CHF? Nella risposta deve giustificare in modo chiaro se si tratta di un'indennità di compensazione o deve essere un dividendo straordinario.

Risposta alla domanda 1.2a:

Domanda 1.2b: A quanto ammonta la riserva legale da capitale risultante dalla fusione mediante incorporazione di BAL-Holding AG? Per semplificare il compito, non si deve tenere conto dei costi della transazione. I risultati devono essere presentati in milioni di CHF.

Risposta alla domanda 1.2b:

Domanda 1.2c: A quando ammonta l'imposta preventiva in CHF per ogni azione TIA applicabile al pagamento dell'indennità di compensazione o del dividendo straordinario? Se non sono disponibili risultati dalla domanda 1.2a, assuma un rapporto di scambio di 9 e un'indennità di compensazione di CHF 10 per ogni azione TIA.

Risposta alla domanda 1.2c:

© Organizzatori

Domanda 1.3: Quasi-fusione (2,5 punti)

TIA-Holding AG sottopone agli azionisti di BAL-Holding AG un'offerta per l'acquisizione delle loro azioni, offrendo loro in cambio azioni TIA di nuova emissione e, se necessario in base al valore intrinseco, un pagamento supplementare.

Le affermazioni di seguito riportate sono relative a questo tipo di aggregazione di imprese. Per ciascuna affermazione, indichi se è giusta (G) o sbagliata (S) e spieghi sempre perché.

Affermazione	G/S	Giustificazione
La partecipazione in BAL-Holding AG deve essere iscritta nel bilancio di TIA-Holding AG al valore nominale dell'aumento di capitale maggiorato dell'importo del pagamento supplementare.		
Gli azionisti di BAL-Holding AG sono liberi di decidere se desiderano offrire le loro azioni di TIA-Holding SA in vista di uno scambio.		
Il valore contabile degli attivi e del capitale di terzi di BAL-Holding AG non subirà variazioni a seguito di questa aggregazione di aziende.		
Nel caso di TIA-Holding AG, dall'aggregazione di aziende non può formarsi alcuna riserva fiscale da apporti di capitale (KER).		
A seguito di questa aggregazione di aziende, le riserve facoltative da utili di TIA-Holding AG vengono ridotte.		

© Organizzatori

Compito 2: Risanamento di una ferrovia di montagna 8 punti

Situazione iniziale

Il bilancio di BBB-AG, parzialmente sintetizzato, alla chiusura annuale al 30.04.2025 è il seguente. (MCHF = 1'000 CHF, b/t = breve termine, l/t = lungo termine)

Attivi	MCHF	**Capitale di terzi**	MCHF
Liquidità	3’200	Debiti non finanziari a b/t	1’200
Crediti	200	Debiti finanziari a b/t	3’800
Scorte	60	Debiti non finanziari a l/t	100
Ratei e risconti attivi	440	Debiti finanziari a l/t	15’200
Attivo circolante	*3’900*	*Capitale di terzi*	*20’300*
Immobilizzi materiali operativi	21’200	Capitale azionario (11'000 azioni)	11’000
Immobilizzi materiali non operativi (estranei)	900	Riserva legale da capitale	1’000
Attivo fisso	*22’100*	Riserva legale da utili	100
		Perdita riportata	-500
		Perdita annuale 2024-2025	-5’900
		Capitale proprio	*5’700*
Totale attivi	***26’000***	***Totale passivi***	***26’000***

L'elevata perdita annuale 2024-2025 è dovuta principalmente alla riduzione di valore degli immobilizzi materiali di 5'500 MCHF. Il flusso di cassa da attività operativa (cash flow) dell'esercizio annuale 2024-2025 è stato di 900 MCHF.

Dopo trattative con i principali azionisti e i creditori finanziari, a settembre 2025 il consiglio di amministrazione presenta all'assemblea generale il seguente concetto di risanamento:

- I due azionisti principali cedono a BBB-AG 5'000 delle loro azioni, senza ricevere alcun indennizzo, affinché vengano annullate allo scopo di eliminare la perdita di capitale.
- Il capitale azionario di BBB-AG viene aumentato di 6'500 azioni del valore nominale di CHF 1’000 per azione. Queste azioni vengono offerte in sottoscrizione a un investitore, escludendo il diritto d’opzione degli attuali azionisti. La liberazione avviene al valore nominale.
- I debiti finanziari a breve termine saranno rimborsati al 90% del valore nominale. I creditori rinunciano al 10% del valore nominale dei loro crediti.
- Tutti i creditori dei debiti finanziari a lungo termine sono disposti a rinunciare agli interessi e ai rimborsi per due esercizi annuali (2025-2026 e 2026-2027). Successivamente, i debiti finanziari a lungo termine saranno soggetti a un tasso di interesse del 4% l'anno e dovranno essere rimborsati annualmente per l’ammontare di MCHF 1'500. Nei prossimi 6 esercizi annuali, BBB-AG non potrà contrarre debiti finanziari non postergati.
- Gli immobilizzi materiali estranei all'attività operativa vengono rivalutati al loro valore di mercato di MCHF 1'600. Il valore contabile al 30.04.2025 comprendeva riserve occulte ai sensi dell'art. 960a cpv. 4 CO per l’ammontare di MCHF 150.

I compiti sulle prossime due pagine si riferiscono a questa situazione iniziale.

© Organizzatori

Domanda 2.1: Insolvenza e perdita di capitale (4 punti)

Si stima che nell'esercizio annuale 2025-2026 sarà possibile realizzare un flusso da attività operativa (cash flow) di MCHF 1'000, che saranno necessari investimenti di sostituzione non differibili in immobilizzi materiali di MCHF 600 e che i crediti, le scorte, i ratei e risconti, come pure i debiti non finanziari resteranno pressoché invariati rispetto all'anno precedente.

Al 30.04.2025 sussisteva sia un rischio d'insolvenza imminente ai sensi dell'art. 725 CO sia una perdita di capitale ai sensi dell'art. 725a CO (valutata sulla base della situazione precedente il risanamento finanziario)? Per eseguire la valutazione si deve calcolare il saldo previsto della liquidità al 30.04.2026. **Non** è consentito utilizzare indici di liquidità statici e indici di finanziamento a sostegno della motivazione. La risposta deve essere completata con i calcoli necessari e motivata brevemente per iscritto.

Risposta alla domanda 2.1:

Domanda 2.2: Capitale azionario dopo il risanamento (4 punti)

Per l'esercizio annuale dal 01.05.2025 al 30.04.2026 si prevede una perdita di MCHF 200, senza tenere conto delle misure di risanamento. Il consiglio di amministrazione ha deciso di rinunciare all'applicazione dell'art. 674 cpv. 2 CO per la compensazione della perdita annuale 2024-2025.

Quali sono gli elementi minimi del capitale proprio che dovranno essere pubblicati al 30.04.2026, assumendo che il concetto di risanamento proposto dal consiglio di amministrazione venga attuato integralmente? Per semplificare il compito, non è necessario indicare il totale del capitale proprio. La risposta deve essere inserita nello **schema di soluzione riportato nella prossima pagina**. Gli elementi del capitale proprio che nell'esercizio annuale precedente avevano un valore contabile devono essere esposti anche se nell'esercizio annuale corrente hanno un valore contabile pari a 0. È possibile che non tutte le righe previste siano necessarie. Gli importi devono essere comprovati.

© Organizzatori

Risposta alla domanda 2.2:

Elemento del capitale proprio	**Importo MCHF**	**Dimostrazione dell'importo**

© Organizzatori

Compito 3: Distribuzione di utili 5 punti

Situazione iniziale

AUSAG, che non è una società holding, presenta il seguente capitale proprio nel conto annuale al 31.12.2025 (data della chiusura) secondo il Codice delle obbligazioni:

Posizioni	MCHF	Spiegazioni
Capitale proprio, azioni ordinarie	5'000	50'000 azioni
Capitale proprio, azioni privilegiate	3'000	15'000 azioni (vedere nota sottostante)
Riserva legale da capitale	2’000	
Riserva legale da utili	1’900	
Riserva di rivalutazione	1’700	
Riserva per azioni proprie	800	2'000 azioni ordinarie, detenute da una società figlia
Riserve facoltative da utili	5’500	
Azioni proprie	-450	1'000 azioni ordinarie
Utile riportato	250	
Utile annuale	2'300	
Capitale proprio	*22’000*	

Nota sulle azioni privilegiate: Per ogni azione privilegiata viene distribuito un dividendo calcolato proporzionalmente al valore nominale dell’azione ordinaria e maggiorato del 20% rispetto a quello versato per le azioni ordinarie.

In considerazione di un’importante eccedenza di liquidità al 31.12.2025, che non ha alcuna utilità operativa o strategica, il consiglio di amministrazione propone all'assemblea generale del 2026 una distribuzione lorda di dividendi per l'esercizio annuale 2025 di CHF 85.00 per ogni azione ordinaria, nonché una distribuzione lorda per azione privilegiata conformemente a quanto indicato nella nota sopra riportata.

Le domande contenete in questa e nella prossima pagina si riferiscono a questa situazione iniziale.

Domanda 3.1: Distribuzione per 1 azione privilegiata (1,5 punti)

A quanto ammonta il dividendo per 1 azione privilegiata per l'esercizio annuale 2025 in base alla proposta del consiglio di amministrazione all'assemblea generale 2026? L'importo deve essere dimostrato mediante un calcolo e indicato in CHF.

Risposta alla domanda 3.1:

© Organizzatori

Domanda 3.2: Ammissibilità del dividendo proposto (3,5 punti)

Il dividendo proposto dal consiglio di amministrazione è ammesso dal diritto azionario? La risposta deve essere dimostrata mediante calcoli, indicando le disposizioni applicabili del diritto azionario.

Se non ha risposto alla domanda 3.1, assuma che il dividendo proposto sia di CHF 198 per ogni azione privilegiata.

Risposta alla domanda 3.2:

© Organizzatori

Compito 4: Domande specifiche sugli articoli da 959 a 960f CO 7 punti

Le domande riportate in questa pagina e nelle prossime due pagine devono essere risolte indipendentemente l'una dall'altra. Ogni risposta deve essere motivata per iscritto e, se sono richiesti uno o più importi, deve essere dimostrata mediante calcoli. Tutte le aziende sono soggette alle disposizioni del CO.

Domanda 4.1: Utilizzo delle riserve di contributi del datore di lavoro (1,5 punti)

Un'azienda, che nell'esercizio annuale 2025 ha realizzato un utile prima delle imposte di CHF 20'000 e presenta un capitale proprio di CHF 5'000'000, non ha né costituito né sciolto riserve occulte ai sensi del CO sulle voci di bilancio. L'azienda ha utilizzato riserve di contributi del datore di lavoro per l'ammontare di CHF 150'000, non versando alla previdenza professionale i contributi del datore di lavoro per questo ammontare.

Secondo l'art. 959c cpv. 1 cifra 3 CO l'azienda deve inserire qualche indicazione nell'allegato 2025? Se sì, quale?

Risposta alla domanda 4.1:

Domanda 4.2: Valutazione di scorte (1 punto)

Al 31.12.2025 un'azienda, con una cifra d'affari di 4 milioni di CHF, aveva in magazzino solo due tipi di prodotti per i quali sono disponibili le seguenti informazioni:

	Costo d'acquisizione e di fabbricazione	*Valore d'alienazione dedotti i costi da sostenere fino alla vendita*
Tipo di prodotto A:	1'500'000 CHF	1'800'000 CHF
Tipo di prodotto B:	900'000 CHF	740'000 CHF

A quanto ammonta il valore massimo delle scorte dell'azienda al 31.12.2025 conformemente al CO?

Risposta alla domanda 4.2:

© Organizzatori

Domanda 4.3: Valutazione di un immobile (1,5 punti)

Durante l'esercizio annuale 2001 un'azienda ha acquistato un immobile, per il quale sono a disposizione le seguenti informazioni al 31.12.2025:

	CHF
Costo d'acquisizione nel 2001:	3'000'000
Costi di manutenzione con incremento del valore negli anni dal 2001 al 2025:	600'000
Ammortamenti cumulati registrati fino al 31.12.2025:	1'400'000
Ammortamenti necessari ai sensi dell'art. 960a cpv. 3 CO fino al 31.12.2025:	1'100'000
Valore commerciale al 31.12.2025 (in base a perizia di valutazione):	3'800'000
Costi di vendita previsti in caso di vendita nel 2026:	100'000

A quanto ammonta il valore massimo di questo immobile al 31.12.2025 conformemente al CO? La giustificazione deve includere gli elementi corrispondenti degli articoli 960a e 960b CO.

Risposta alla domanda 4.3:

Domanda 4.4: Costi di formazione continua (1 punto)

Un'azienda deve sostenere costi importanti per la formazione continua dei propri collaboratori, necessaria per lo svolgimento del loro lavoro. A tale scopo, nell'esercizio annuale 2025 l'azienda ha pagato a terzi CHF 200'000 e ha registrato perdite di ore di lavoro che hanno comportato costi di CHF 100'000. Questi due blocchi di costi dovevano o potevano essere iscritti a bilancio come valori immateriali nell'esercizio 2025?

Risposta alla domanda 4.4:

© Organizzatori

Domanda 4.5: Breve e lungo termine (1 punto)

Il 01.07.2023, un'azienda ha contratto un prestito alle seguenti condizioni:

Ammontare del prestito:	10 Mio CHF, ricevuti il 01.07.2023
Tasso d'interesse:	4% l'anno, interessi pagabili semestralmente al 31.12. e al 30.6., la prima volta il 31.12.2023
Ammortamento:	2 Mio CHF l'anno (quindi 5 tranches), la prima volta il 30.06.2024

Al 31.12.2025, la pianificazione finanziaria indica che l'intero prestito residuo può essere rimborsato entro il 30.06.2026. La direzione ha quindi deciso di procedere con il rimborso anticipato. Al momento della redazione del conto annuale, il creditore del prestito non ha ancora dato il proprio consenso a questo rimborso anticipato.

In quale(i) voce(i) del capitale di terzi (indicare anche l'importo) deve essere esposto questo prestito al 31.12.2025, se il bilancio deve contenere solo le voci minime necessarie? In questo caso non è necessario discutere la delimitazione degli interessi.

Risposta alla domanda 4.5:

Domanda 4.6: Contratto di leasing (1 punto)

Un'azienda ha stipulato un contratto di leasing irrevocabile per un autobus speciale:

- 5 pagamenti di rate di leasing, ciascuna di CHF 216'000 sempre al 01.01., la prima volta il 01.01.2025
- (il contratto si basa su un tasso d'interesse del 4% l'anno. Il valore di mercato dell'autobus al 01.01.2025 era di CHF 1'500'000, la sua durata d'utilizzo economico di circa 10 anni)

Il valore attuale dei 5 pagamenti delle rate di leasing al 01.01.2025 era di circa CHF 1'000'000.

L'azienda iscrive negli attivi tutti gli elementi patrimoniali consentiti dalla legge. Quali voci di bilancio, compresi gli importi e, quindi, le informazioni minime devono essere esposte nell'allegato al conto annuale della chiusura al 31.12.2025?

Risposta alla domanda 4.6:

© Organizzatori

Società per gli esami superiori in contabilità e controlling

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Fiscalità

Compiti 1 - 6 Imposte dirette e IVA

Durata 2 ore

Punteggio 100 punti

Presti attenzione ai seguenti punti:

1. Controlli che il fascicolo sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 24 pagine suddivise in:

- Compito 1, Risanamento (LIFD)	A 1 – A 5
- Compito 2, Fusione (LIFD, LIP)	A 6 – A 9
- Compito 3, Teoria del triangolo e del beneficiario diretto (LIFD, LIP)	A 10 – A 10
- Compito 4a, Imposizione di gruppo (LIVA)	A 11 – A 16
- Compito 4b, Modifica d'utilizzazione parziale (LIVA)	A 17
- Compito 5, Ristrutturazione (LIVA)	A 18 – A 22
- Compito 6, Transazioni transfrontaliere (LIVA)	A 23 – A 24

2. I suoi procedimenti di soluzione devono essere esposti in modo chiaro e comprensibile.
3. Scriva il suo cognome, nome e numero di candidato su ogni foglio di soluzione.
4. Al termine dell'esame restituisca l'intero fascicolo.
5. Per parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro

© Organizzatori

Compito 1: Risanamento — 22 punti

Fattispecie

Muster AG, con sede a Soletta, è attiva da decenni nel commercio di merci. Negli ultimi anni, l'azienda ha subito gravi perdite. L'**azionista unico**, il signor Burtscher, è tuttavia fiducioso che la società tornerà ad operare in modo redditizio in futuro. Il signor Burtscher sta quindi avviando una ristrutturazione, che finanzierà principalmente con la sua sostanza privata.

Bilancio di Muster AG al 31 dicembre 2024 prima delle misure di risanamento (in MCHF):

Liquidità	50	Debiti per forniture e prestazioni	400
Crediti da forniture e prestazioni	100	Prestito da azionista	300
Scorte	200	Prestiti da terzi	200
Immobile aziendale	1'700	Prestito da banca A	400
		Ipoteca da banca A	1'350
		Capitale azionario	500
		Riserve	0
		Perdita di bilancio	-1'100
Totale attivi	2'050	**Totale passivi**	2'050

L'**immobile** ha un **valore di mercato di 2'000 MCHF** (riserve occulte: 300 MCHF).

La **perdita di bilancio** è composta nel modo seguente:
Perdita dell'esercizio 2024 MCHF 800
Perdite 2018 - 2023 MCHF 200
Perdita 2017 MCHF 100
Queste perdite non hanno ancora potuto essere compensate fiscalmente.

Sono previste le seguenti **misure di risanamento**:

- **Apporto in contanti dall'azionista:** 620 MCHF (registrato direttamente nel capitale proprio)
- **Rinunce a crediti da parte dei fornitori:** 20 % dei debiti per forniture e prestazioni (80 MCHF)
- **Prestito da azionista:** rinuncia totale dell'intero credito (300 MCHF)
- **Prestiti da terzi:** rinuncia al 50 % dei prestiti (100 MCHF)
- **Prestito da banca A:** rinuncia al 25 % del prestito (100 MCHF)
- **Immobile / Ipoteca:** nessuna misura di risanamento
- **Capitale azionario:** nessuna misura

Nota:
- Il prestito dall'azionista è stato concesso per la prima volta nel 2023 a causa del cattivo andamento degli affari.

© Organizzatori

Domande
Risponda alle domande aperte in modo dettagliato e, se possibile, indicando i corrispondenti articoli di legge.

1. Cosa si intende con “Bilancio deficitario” (bilancio in disavanzo)?

2. Dal profilo fiscale, quali ricavi da risanamento possono essere compensati con le perdite riportate (senza riferimento alla fattispecie in esame)?

3. Dal profilo fiscale, quali ricavi da risanamento non possono essere compensati con le perdite riportate (senza riferimento alla fattispecie in esame)?

© Organizzatori

4. Valuti per Muster AG le conseguenze fiscali relative all'imposta federale diretta (Legge federale sull'imposta federale diretta, LIFD, RS 642.11) delle singole misure di risanamento descritte nella fattispecie (apporto in contanti, rinunce ai crediti):

Misura	***Trattamento fiscale secondo la LIFD***	***Possibile compensa-zione delle perdite?***	***Base legale***
Apporto in contanti dall'azionista			
Rinuncia al prestito dall'azionista			
Rinunce a crediti da parte dei fornitori			
Rinuncia ai prestiti da terzi			
Rinuncia della Banca A			

© Organizzatori

5. L'azionista unico, signor Burtscher, ha effettuato l'apporto in contanti e ha rinunciato al suo prestito. Queste prestazioni consentono di creare una riserva da apporti di capitale (RAC) fiscalmente riconosciuta? Se sì, a quanto ammonta la RAC di Muster AG dopo il risanamento?

6. Presenti il bilancio dopo l'esecuzione di tutte le misure di risanamento elencate nella fattispecie.

© Organizzatori

7. Descriva a parole l'impatto del risanamento sul capitale proprio di Muster AG e calcoli il capitale proprio prima e dopo il risanamento.

8. Esistono delle particolarità nella compensazione delle perdite nel quadro di un risanamento fiscalmente riconosciuto ai sensi della LIFD?

9. A quanto ammontano le perdite non ancora compensate fiscalmente dopo il risanamento di Muster AG?

© Organizzatori

Compito 2: Fusione 18 punti

Fattispecie

Graupeli Holding AG, con sede a Zurigo, detiene tra l'altro delle partecipazioni al 100% in **Maschi AG**, anch'essa con sede a Zurigo, e in **Admini AG** con sede nel cantone Turgovia. Mentre Admini AG si occupa della conduzione di progetti e della costruzione di modelli, Maschi AG è specializzata nella fabbricazione di macchinari per il settore del riscaldamento.
Nell'aprile 2025, Graupeli Holding AG decide che le due società figlie devono essere riunite nell'ambito di una fusione mediante incorporazione ai sensi della legge federale sulla fusione, la scissione, la trasformazione e il trasferimento di patrimonio (RS 221.301, LFus): Maschi AG riprende Admini AG retroattivamente al 1° gennaio 2025.

Bilanci prima della fusione al 31.12.2024 (in MCHF)

Graupeli Holding AG

Liquidità	1'000	Capitale azionario	10'000
Partecipazioni	12'000	Riserve da apporti di capitale (RAC)	2'000
		Riserve da utili	1'000
Totale attivi	13'000	Totale passivi	13'000

Maschi AG

Liquidità	500	Capitale di terzi a breve termine	2'000
Crediti da forniture e prestazioni	500	Accantonamenti	500
Scorte	2'000	Capitale azionario	5'000
Immobilizzi materiali mobiliari	6'000	Riserve legali da utili	2'500
Immobilizzi immateriali	1'000		
Totale attivi	10'000	Totale passivi	10'000

Admini AG

Liquidità	400	Capitale di terzi a breve termine	900
Crediti da forniture e prestazioni	200	Accantonamenti	300
Scorte	600	Capitale azionario	2'000
Immobilizzi materiali mobiliari	2'500	Riserve da apporti di capitale (RAC)	500
Immobilizzi immateriali	700	Riserve legali da utili	700
Totale attivi	4'400	Totale passivi	4'400

Indicazioni:
- Admini AG dispone di una perdita riportata fiscalmente deducibile di 300 MCHF dall'anno 2023 (unicamente nel bilancio fiscale, non è esposta nel bilancio commerciale).
- Riserve occulte:
  - presso Maschi AG: 400 MCHF
  - presso Admini AG: 200 MCHF
- La fusione avviene senza aumento del capitale azionario di Maschi AG. Graupeli Holding AG resta l'azionista unica di Maschi AG. Non viene versata alcuna compensazione in denaro.

© Organizzatori

Domande:

Risponda alle domande aperte in modo dettagliato e, se possibile, indicando i corrispondenti articoli di legge.

1. Quali requisiti fiscali devono essere di principio soddisfatti in una fusione affinché il trasferimento delle riserve occulte sia fiscalmente neutro ai sensi delle imposte dirette e dell'imposta preventiva (IFD / IP)?

2. Dal punto di vista fiscale, la fusione decisa ad aprile 2025 viene accettata retroattivamente? Se sì, quali requisiti devono essere soddisfatti?

3. Quali sarebbero le conseguenze fiscali (IFD / IP) per le società fusionate se la fusione non fosse stata effettuata in modo fiscalmente neutro?

© Organizzatori

4. Cosa succede, dal punto di vista contabile e dell'imposta federale diretta, con la riserva da apporti di capitale (RAC) di Admini AG nella società incorporante Maschi AG dopo la fusione?

5. Cosa succede, dal punto di vista contabile e dell'imposta federale diretta, con il capitale azionario di Admini AG nella società incorporante Maschi AG dopo la fusione?

6. Cosa succede con la perdita riportata fiscalmente deducibile di Admini AG dopo la fusione (IFD)?

© Organizzatori

7. Presenti il bilancio di Maschi AG dopo la fusione.

8. Presenti il bilancio di Graupeli Holding AG dopo la fusione.

© Organizzatori

Compito 3: Teoria del triangolo e del beneficiario diretto 10 punti

Le seguenti affermazioni riguardano la teoria del triangolo e del beneficiario diretto nel campo dell'imposta federale diretta e dell'imposta preventiva. Per ogni affermazione, contrassegni se è vera o falsa.

N.	Affermazione	Vera	Falsa
1	Le prestazioni valutabili in denaro («distribuzione dissimulata di utili») sorgono quando una società di capitali concede vantaggi a un azionista o a una persona a lui vicina senza una controprestazione adeguata.		
2	La teoria del triangolo afferma che le prestazioni valutabili in denaro concesse dalle società di capitali siano considerate fiscalmente come transitate attraverso l'azionista.		
3	Nell'applicazione della teoria del beneficiario diretto, il destinatario di una prestazione valutabile in denaro ha di principio diritto al rimborso (dell'imposta preventiva).		
4	La teoria del triangolo modificata non permette di evitare l'imposizione, presso l'azionista comune, di una prestazione valutabile in denaro ricevuta da una società sorella.		
5	Con l'applicazione della teoria del triangolo, la società beneficiaria della prestazione realizza un utile imponibile corrispondente al valore monetario della prestazione ricevuta dalla società che ha eseguito la prestazione.		
6	Con l'applicazione della teoria del triangolo, i vantaggi valutabili in denaro derivanti da partecipazioni nella sostanza privata sono tassati presso l'azionista come redditi da valori mobiliari.		
7	Nell'ambito delle imposte dirette, la teoria del triangolo modificata si applica sempre quando una partecipazione di maggioranza in una società di capitali eroga prestazioni valutabili in denaro a una società sorella controllata dalla stessa società madre e viene presentata all'amministrazione fiscale una richiesta di applicazione della teoria del triangolo modificata.		
8	Secondo la teoria del beneficiario diretto, la vendita sottocosto di merci effettuata da una società di capitali a terzi è soggetta all'applicazione dell'imposta preventiva.		
9	Il pagamento da parte della società delle imposte private del suo azionista-gerente comporta sempre, secondo la teoria del beneficiario diretto, la riscossione dell'imposta preventiva presso la società.		
10	In caso di ristrutturazione o altre prestazioni valutabili in denaro in relazione a un risanamento, l'applicazione della teoria del triangolo modificata è esclusa per le partecipazioni detenute direttamente nella sostanza privata (= in assenza di una struttura holding che detiene le partecipazioni).		

© Organizzatori

Compito 4a: Imposizione di gruppo — 15 punti

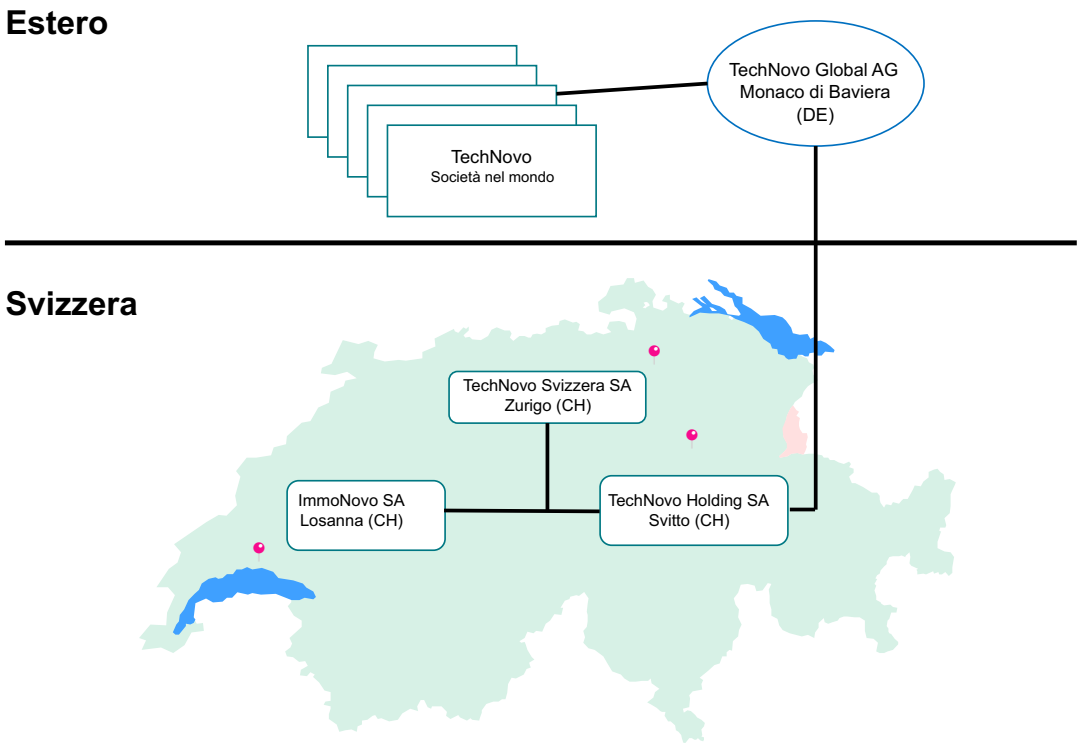
Contesto generale del gruppo

Il gruppo TechNovo Global AG, con sede a Monaco di Baviera (DE), è attivo nel settore della tecnologia medica e della digitalizzazione di processi ospedalieri.
Impiega circa 22'000 collaboratori e nel 2025 ha realizzato un fatturato consolidato di CHF 3,8 miliardi, di cui 60 % all'estero.

Le attività principali del gruppo si suddividono nei seguenti settori:

- robotica e diagnostica per immagini mediche,
- soluzioni informatiche per cliniche e ospedali,
- manutenzione e calibrazione di apparecchiature mediche.

Struttura del gruppo in territorio svizzero



© Organizzatori

Dettaglio della struttura del gruppo

Società	Sede	Attività principale	Particolarità legale IVA
TechNovo Global AG	Monaco di Baviera (DE)	Società madre del gruppo. Definisce la strategia globale e supervisiona lo sviluppo tecnologico. Esegue prestazioni di servizi di gestione (Management) e riceve dividendi dalle società figlie.	Non iscritta nel registro dei contribuenti IVA in territorio svizzero.
TechNovo Holding SA	Svitto (SZ)	Società di partecipazione (holding) che raggruppa le attività del gruppo in territorio svizzero. Esegue prestazioni di servizi di gestione (Management) in territorio svizzero e a società del gruppo estere. Riceve dividendi dalle società figlie con sede in Svizzera. Organizza presso la propria sede di Svitto dei workshops (corsi di formazione) per i responsabili regionali del gruppo (Svizzera ed Europa) su temi di strategia innovativa e conformità normativa.	Iscritta nel registro dei contribuenti IVA. Esegue prestazioni ai sensi della LIVA, che includono operazioni imponibili, escluse e prestazioni eseguite all'estero (→ luogo della prestazione all'estero).
TechNovo Svizzera SA	Zurigo (ZH)	Sviluppo, assistenza tecnica e gestione delle licenze software per le società del gruppo e per terzi.	Iscritta nel registro dei contribuenti IVA. Esegue prestazioni alla società madre e alle società figlie estere.
ImmoNovo SA	Losanna (VD)	Possiede e amministra un immobile a Zurigo, utilizzato principalmente dalla società sorella TechNovo Svizzera SA (ZH). Mette a disposizione l'infrastruttura per scopi di formazione e dimostrazione; tale messa a disposizione è parte integrante del contratto di locazione.	Non iscritta nel registro dei contribuenti IVA. Affitta alla TechNovo Svizzera SA (ZH) e a terzi (ricavi da locazione esclusa dall'imposta secondo art. 21 cpv. 2 n. 21 LIVA).

Fattispecie

In seguito alla sua nomina quale Finance Business Partner all'interno del gruppo TechNovo in Svizzera e sulla base delle conoscenze acquisite durante la sua formazione, lei è convinto che l'adesione delle tre società con sede in Svizzera in un gruppo d'imposizione IVA possa generare un'ottimizzazione fiscale in materia di imposta sul valore aggiunto per l'intero gruppo.

Le viene chiesto di analizzare la situazione tenendo conto dei diversi aspetti che comportano l'adesione all'imposizione di gruppo ai sensi dell'art. 13 LIVA.

Il 1° gennaio 2025 è stata presentata all'AFC una richiesta per l'imposizione di gruppo ai sensi dell'art. 13 LIVA per le società con sede in Svizzera. L'autorizzazione è stata accordata a partire dal periodo fiscale 2025.

© Organizzatori

Società di partecipazione «TechNovo Holding SA, Svitto (SZ)»

Di seguito è riportato il bilancio semplificato come pure il conto economico al 31.12.2025:
(Le prestazioni che soggiacciono all'imposta, s'intendono IVA esclusa)

Bilancio al 31.12.2025 *(in migliaia di CHF)*

Attivo circolante	5'000	Capitale di terzi	10'000
Immobilizzazioni materiali	3'000		
Partecipazioni:		Capitale azionario	3'000
- TechNovo Svizzera SA	9'000	Riserve da utili	7'000
- ImmoNovo SA	4'000	Utile riportato	1'000
	21'000		21'000

Conto economico al 31.12.2025 *(in CHF)*

Costi società del gruppo estere		**Ricavi società del gruppo estere**	
Management fees	1'320'600	Management fees	2'280'000
Acquisto libri	83'450	Formazione*	520'350
Costi in territorio svizzero		**Ricavi in territorio svizzero**	
Stipendi	1'042'800	Management fees TechNovo CH SA (ZH)	740'500
Assicurazioni	142'630	Formazione* TechNovo Svizzera SA (ZH)	168'200
Costi amministrativi	186'400	Management fees ImmoNovo SA (VD)	210'800
Costi informatici	98'350		
Ammortamenti	74'900	Ricavi da partecipazioni	1'050'000
Costi finanziari	95'000		
Imposte	65'820		
Utile annuale	1'859'900		
	4'969'850		4'969'850

*) I corsi di formazione si svolgono nella sede di Svitto.

© Organizzatori

Imposizione di gruppo

Calcoli per la società del gruppo TechNovo Holding SA il credito fiscale 2025 (imposta dovuta sulla cifra d'affari dedotta l'imposta precedente ammessa sulle spese).

La quota di deduzione dell'imposta precedente va determinata applicando una chiave di riparto basata sulla cifra d'affari (arrotondata a due cifre decimali). Una diretta attribuzione dei costi alla cifra d'affari non è possibile.

A seguito dell'imposizione di gruppo occorre considerare quanto segue:

- TechNovo Svizzera SA ha una quota di deduzione dell'imposta precedente del 100 %.
- ImmoNovo SA ha una quota di deduzione dell'imposta precedente del 75 %.

I calcoli possono essere effettuati con l'ausilio delle seguenti tabelle.

TechNovo Holding SA, ripartizione della cifra d'affari	**Cifra d'affari in CHF**	**Cifra d'affari in %**	**IVA CHF**
Cifra d'affari esterna:			
Cifra d'affari interna:			
Cifra d'affari totale		**100 %**	

© Organizzatori

TechNovo Holding SA, - Imposta sull'acquisto	**Base di calcolo per l'imposta sull'acquisto**	**IVA CHF**

TechNovo Holding SA, Calcolo della quota di deduzione dell'imposta precedente basata sulla cifra d'affari	**%**
Cifra d'affari esterna in %	
Cifra d'affari interna con «TechNovo Svizzera SA (ZH)» in %	
Cifra d'affari interna con «ImmoNovo SA (VD)» in %	
Totale quota di deduzione dell'imposta precedente determinante in %	

TechNovo Holding SA, Costi con diritto alla deduzione dell'imposta precedente	**Costi**	**Imposta precedente**
Totale imposta precedente		
Imposta precedente secondo quota di deduzione	……..%	

© Organizzatori

TechNovo Holding SA, **Calcolo del credito fiscale**	
Imposta dovuta sulla cifra d'affari / Imposta sull'acquisto	
Imposta precedente deducibile	
Totale credito fiscale	

© Organizzatori

Compito 4b: Modifica d'utilizzazione parziale — 5 punti

È possibile rispondere a questa domanda indipendentemente dal compito 4a.

La ImmoNovo SA (Losanna) possiede un immobile amministrativo e tecnico a Zurigo, utilizzato principalmente dalla società sorella TechNovo Svizzera SA (Zurigo). Quest'ultima utilizza i locali affittati esclusivamente per prestazioni che danno diritto alla deduzione dell'imposta precedente.

La costruzione dell'edificio è stata completata il 30 settembre 2021 ed è entrata in funzione il 15 ottobre 2021.
I costi di costruzione ammontano a CHF 6'462'000 (IVA 7.7 % compr).

Durante l'intero periodo di utilizzo, l'immobile è stato occupato nel modo seguente:

- Il 75 % della superficie è affittato alla società appartenente al gruppo, TechNovo Svizzera SA (Zurigo) senza esercitare l'opzione per l'imposizione volontaria dell'affitto (secondo art. 21 cpv. 2 n. 21 LIVA – prestazione esclusa dall'imposta),
- Il 25 % della superficie è affittato a terzi senza esercitare l'opzione per l'imposizione volontaria dell'affitto (secondo art. 21 cpv. 2 n. 21 LIVA – prestazione esclusa dall'imposta).

Il 1° gennaio 2025, la ImmoNovo SA entra a far parte dell'imposizione di gruppo secondo l'art. art. 13 LIVA.

Domanda:

Quali sono le conseguenze fiscali ai fini IVA per la ImmoNovo SA in relazione all'adesione all'imposizione di gruppo a partire dal 1° gennaio 2025?

☐ Modifica d'utilizzazione parziale per consumo proprio (art. 31 LIVA)
☐ Modifica d'utilizzazione parziale per sgravio fiscale successivo (art. 32 LIVA)

Presentate i calcoli risultanti dalla modifica d'utilizzazione parziale da voi scelta.

Soluzione:

© Organizzatori

Compito 5: Ristrutturazione 22.5 punti

La Dionys Formazione SA con sede a San Gallo è stata fondata 15 anni fa dal signor Cäsar. Il signor Cäsar svolge diverse attività commerciali. Tutte le partecipazioni che ne derivano sono detenute dalla Cäsar Holding SA di Zugo.

La Dionys Formazione SA è attiva nei seguenti settori di attività:

Lingue:	Vengono offerti corsi formativi in cui i partecipanti si preparano all'esame per ottenere dei diplomi linguistici riconosciuti a livello internazionale. Inoltre, vengono offerti corsi che si concludono con un certificato di perfezionamento Dionys.
Cucina:	Nel settore cucina vengono proposti corsi suddivisi per livello: principiante, intermedio e professionale. Sono inoltre disponibili numerosi corsi dedicati alle cucine tipiche di diversi Paesi; tra i più apprezzati figurano la cucina italiana, quella francese e quella asiatica.
Corsi a distanza per autodidatti:	In questo settore d'attività non viene offerta una formazione interattiva, bensì vengono venduti libri di testo oppure diritti di accesso alla relativa piattaforma online. Tali prestazioni non rientrano tra le prestazioni di formazioni escluse dall'imposta. A seguito di queste prestazioni imponibili, la Dionys Formazione SA è obbligatoriamente iscritta nel registro dei contribuenti IVA.

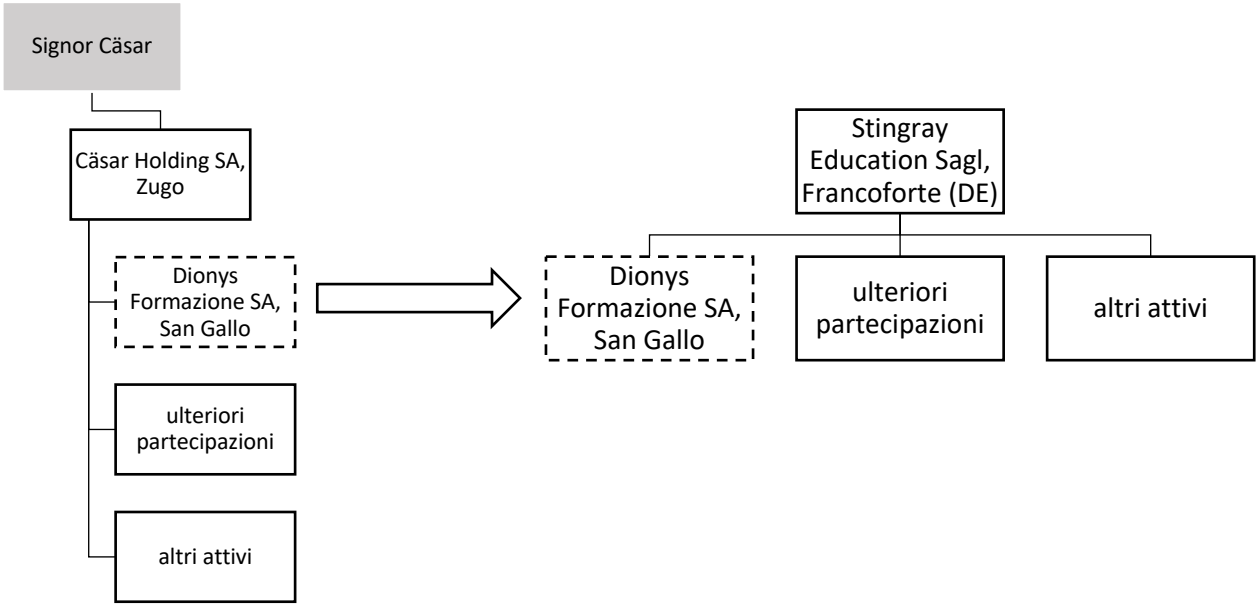
Dall'inizio dell'iscrizione nel registro dei contribuenti IVA, la Dionys Formazione SA ha optato per l'imposizione delle prestazioni di formazione escluse dall'imposta (art. 22 LIVA). Ciò ha comportato vantaggi di liquidità a breve termine e ha semplificato la gestione della deduzione dell'imposta precedente. Negli ultimi anni sono stati effettuati i seguenti investimenti.

Data di acquisto	Settore	Descrizione	Investimento	Imposta precedente dedotta
31.10.2016	Cucina	Proprietà per piani scuola di cucina	1'000'000	80'000
30.06.2022	Cucina	VW Transporter *	50'000	3'850

*) Per quanto riguarda il veicolo VW Transporter, esso è stato acquistato il 30.06.2022. In questo contesto è stata fatta valere la deduzione dell'imposta precedente pari a CHF 3'850. Il veicolo è utilizzato esclusivamente per il settore cucina, in particolare per l'acquisto di generi alimentari. La conducente del veicolo è la responsabile di settore, che secondo il regolamento del personale, non può utilizzare il veicolo per scopi privati. Il veicolo rimane in un parcheggio dell'aziendale e non viene utilizzato per recarsi al luogo di residenza.

© Organizzatori

A causa della sua età, il signor Cäsar cede la direzione del gruppo a sua figlia. Quest'ultima dovrà ricevere solo le partecipazioni più redditizie per continuare l'attività commerciale. Per questo motivo, la Cäsar Holding SA vende il 100% delle azioni della Dionys Formazione SA alla Stingray Education Sagl, una società in crescita nel mercato europeo della formazione con sede a Francoforte (DE). In questo contesto, si avvale della consulenza dello studio legale Lion Law con sede a Zurigo.



a) La Cäsar Holding SA è una holding ai sensi dell'info IVA 09. È iscritta nel registro dei contribuenti IVA e applica il metodo di rendiconto effettivo. La vendita della partecipazione nella Dionys Formazione SA costituisce, ai sensi dell'articolo 21 capoverso 2 numero 19 lettera e LIVA una prestazione esclusa dall'imposta. A parte questa operazione, non vengono eseguite altre rilevanti prestazioni escluse dall'imposta.

La Dionys Formazione SA può esercitare il diritto alla deduzione dell'imposta precedente (DIP) sulle prestazioni di consulenza fatturate dallo studio Lion Law? Una fattura che soddisfa i requisiti IVA con la menzione dell'imposta è stata pagata ed è disponibile.

Diritto alla DIP ☐ possibile ☐ non possibile

Motivate la vostra risposta con un rimando alla rispettiva base legale (LIVA / OIVA / articolo / capoverso / lettera / numero se disponibili).

b) Oltre alla vendita della partecipazione della Dionys Formazione SA, Cäsar Holding SA vende il 3% di partecipazione della Odysseus Materiale Didattico SA. La vendita di questa partecipazione non è in relazione ad una partecipazione ai sensi dell'articolo 29 capoverso 3 LIVA. Per la vendita delle azioni, Odysseus si è avvalsa della consulenza dell'avvocato Emilio, che ha fatturato le sue prestazioni con IVA in conformità dell'articolo 26.

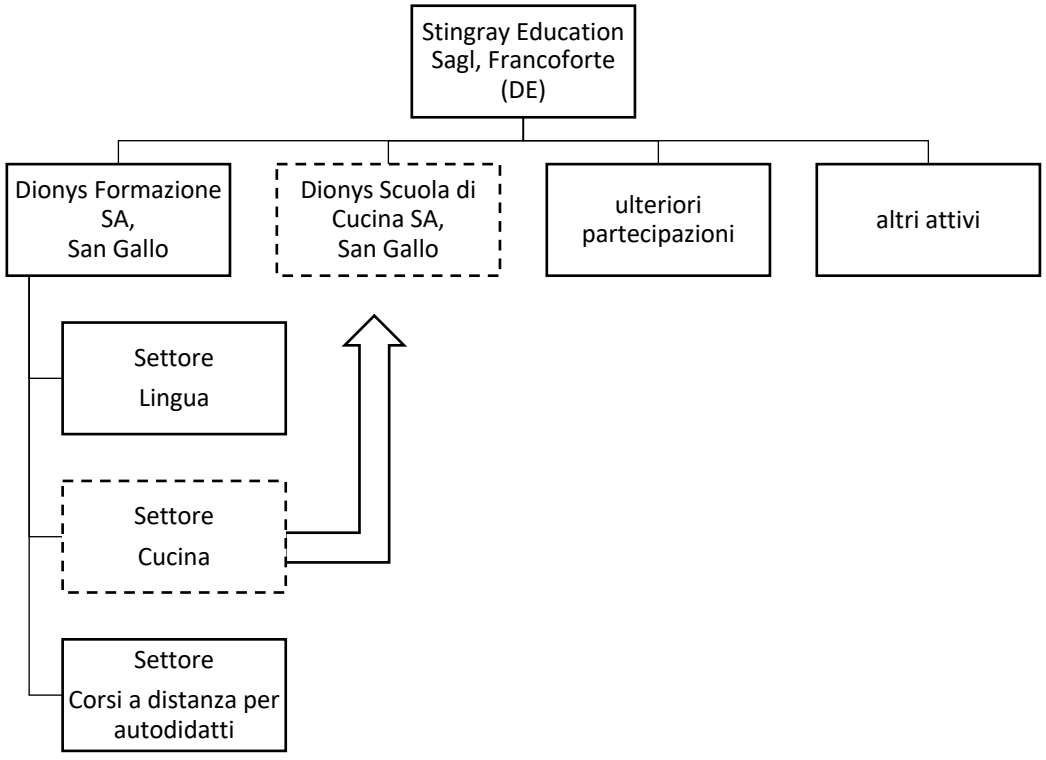
© Organizzatori

La Cäsar Holding SA può esercitare il diritto alla deduzione dell'imposta precedente (DIP) sulla fattura dell'avvocato Emilio, nella misura in cui la fattura viene pagata?

Diritto alla DIP ☐ possibile ☐ non possibile

Motivate la vostra risposta con un rimando alla rispettiva base legale (LIVA / OIVA / articolo / capoverso / lettera / numero se disponibili).

c) La direzione del gruppo Stingray Education Sagl ritiene che il settore cucina non abbia un futuro promettente. Ai fini dell'imposta federale diretta (circolare n. 5a dell'AFC) il settore cucina è considerato un ramo d'attività e sarà trasferito mediante smembramento senza incidenza fiscale al 1°gennaio 2023 nella Dionys Scuola di Cucina SA. Anche questa società ha sede a San Gallo e sarà iscritta nel registro dei contribuenti IVA in concomitanza con la data di iscrizione del registro di commercio. Come motivo per l'iscrizione nel registro dei contribuenti IVA, la Dionys Scuola di Cucina SA indica la volontà di optare per le prestazioni escluse dall'imposta (opzione secondo art. 22 LIVA) realizzate con i corsi di cucina.



Indicate in quale forma deve essere trattato ai fini IVA il trasferimento (scissione) del ramo d'attività.

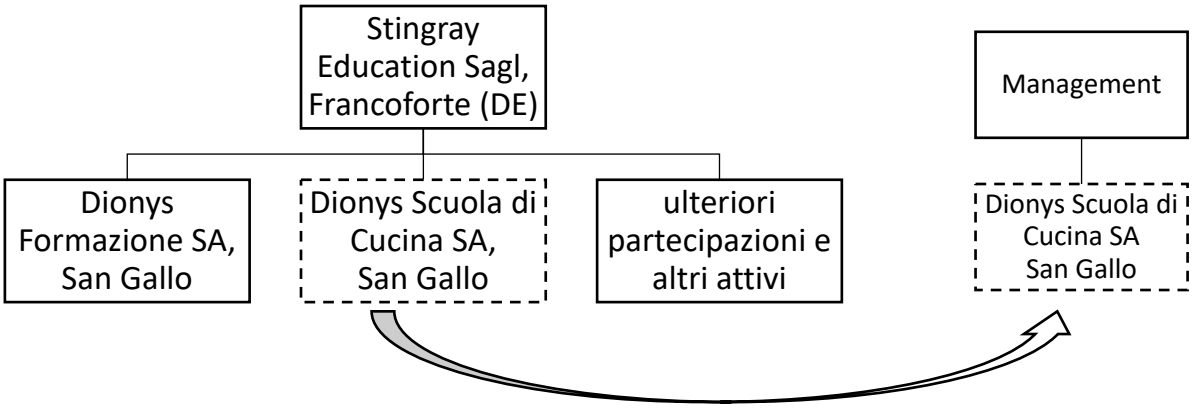
© Organizzatori

d) A differenza della Dionys Formazione SA, la Dionys Scuola di Cucina SA dispone di un solo settore di attività e si è iscritta nel registro dei contribuenti IVA in modo volontario (nessun assoggettamento obbligatorio). La Dionys Scuola di Cucina SA offre i suoi corsi di cucina a privati e, a partire dal 2024, decide di rinunciare all'opzione prevista dall'articolo 22 LIVA. Di conseguenza, la Dionys Scuola di Cucina SA viene radiata dal registro dei contribuenti IVA con effetto al 31.12.2023.

Quali conseguenze ai fini IVA devono essere considerate a seguito della radiazione del registro dei contribuenti IVA? Indicate le conseguenze includendo la base legale ed effettuate i calcoli necessari.

© Organizzatori

e) In una fase successiva, la Stingray Education Sagl vende tutte le azioni della Dionys Scuola di Cucina SA all'attuale direzione della suddetta società [Management Buy-out (MBO)].



I nuovi proprietari (il management) decidono di ridefinire l'orientamento della Dionys Scuola di Cucina SA. Oltre ai corsi di cucina, sono state avviate collaborazioni con diverse cuoche e cuochi influencer attive nel settore culinario. A causa dei ricavi da prestazioni pubblicitarie (prestazione imponibile), la Dionys Scuola di Cucina SA diventa obbligatoriamente contribuente IVA a partire dal 01.01.2026. Alfine di poter gestire i ricavi in modo uniforme, decide di optare a partire dal 01.01.2026 per le prestazioni escluse dall'imposta realizzate nell'ambito della formazione.

Quali conseguenze ai fini IVA devono essere considerate a partire dal 01.01.2026? Indicate le conseguenze includendo la base legale ed effettuate i calcoli necessari.

© Organizzatori

Compito 6: Transazioni transfrontaliere 7.5 punti

«Sempre più veloce e sempre più conveniente»; è questo il motto con cui la Fast Fashion Sagl commercializza la moda donna e uomo. La Fast Fashion Sagl ha la sede principale del gruppo ad Amburgo (DE). Inoltre, dispone di succursali in diverse città europee. In Svizzera e nel Principato del Lichtenstein non ha succursali. Per quanto concerne il mercato interno (CH+FL), i capi d'abbigliamento vengono spediti da Amburgo (DE) nelle diverse boutique, le quali li rivendono a proprio nome. Le boutique sono di regola dei piccoli commerci.

a) La Fast Fashion Sagl desidera che le boutique abbiano il meno possibile a che fare con l'imposta sull'importazione e mira ad effettuare l'importazione delle merci e la relativa dichiarazione dell'imposta sull'importazione a proprio nome. Cosa deve richiedere la Fast Fashion Sagl presso l'amministrazione federale delle contribuzioni (AFC)?

b) Succede sovente che piccoli ordini (ad es. 1 maglietta o 1 paio di pantaloni), cosiddetti beni in piccole quantità ai sensi dell'articolo 53 capoverso 1 lettera a LIVA, entrano in territorio svizzero esenti da imposta sull'importazione a seguito del loro valore minimo. Supponiamo che la Fast Fashion Sagl non decida per la variante indicata nella parte a) del compito, ma continui a consegnare la propria merce dall'estero in territorio svizzero. Quando sorgerebbe l'obbligo dell'iscrizione obbligatoria nel registro dei contribuenti IVA in caso di fornitura di beni in piccole quantità dall'estero verso il territorio svizzero e perché? Risponda con parole proprie. Non è necessario indicare una data precisa.

© Organizzatori

c) Fast Fashion Sagl constata che nelle boutique in territorio svizzero si vendono sempre meno capi di abbigliamento. Le ricerche di mercato hanno dimostrato che la clientela della Fast Fashion Sagl effettua i propri acquisti principalmente su Internet. La Fast Fashion Sagl ha modificato la propria strategia di distribuzione e dal 1° gennaio 2026 commercializza i propri prodotti esclusivamente attraverso la piattaforma elettronica www.pinktop.com, iscritta nel registro dei contribuenti IVA. La piattaforma Pinktop.com agisce in nome e per conto della Fast Fashion Sagl.

Sia Fast Fashion Sagl che gli acquirenti si registrano su www.pinktop.com. Tutti i prodotti che Fast Fashion Sagl desidera vendere vengono registrati con descrizione, immagine e prezzo su www.pinktop.com. Gli acquirenti possono visualizzare le offerte direttamente su questo sito web. Cliccando sul pulsante «acquista», i prodotti vengono inseriti in un carrello virtuale. Nel carrello è visibile un riepilogo dell'ordine. Il riepilogo dell'ordine deve essere accettato cliccando su un pulsante per completare l'ordine.

La Fast Fashion Sagl è obbligata ad iscriversi nel registro dei contribuenti IVA in Svizzera, supponendo che commercializza i propri prodotti esclusivamente tramite la piattaforma elettronica www.pinktop.com, contrariamente a quanto previsto dai punti a) e b), e superi la cifra d'affari di CHF 100'000? Motivate la vostra risposta con parole vostre.

Iscrizione obbligatoria nel registro dei contribuenti IVA? ☐ Sì ☐ No

© Organizzatori

Esame professionale superiore di Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Corporate Finance

Durata 3 ore

Punteggio 100 punti

Legga attentamente i seguenti punti:

1. Controlli che il fascicolo d'esame sia completo. Oltre a questa copertina, esso contiene in totale 34 pagine, suddivise in:
   - 30 pagine di enunciato (incluso lo spazio previsto per la soluzione) (A1-A30)
   - 2 pagine allegato 1: Formulario (A31-A32)
   - 1 pagina allegato 2: Tavola della distribuzione normale standard cumulata (A33)
   - 1 pagina allegato 3: Tabella dei fattori di attualizzazione di un importo e di una rendita (A34)
2. Per la sua soluzione utilizzi direttamente lo spazio a disposizione nell'enunciato.
3. Il suo procedimento di soluzione deve essere documentato in modo completo, chiaro e preciso. In alcuni casi le verranno forniti dei risultati intermedi. Assuma che questi risultati siano stati calcolati correttamente. Le celle evidenziate in grigio scuro nelle tabelle di soluzione non devono essere compilate.
4. Scriva su ogni foglio il suo cognome, nome e numero di candidato. Al termine dell'esame restituisca il fascicolo completo.
5. Se i compiti non specificano come arrotondare i risultati finali e i risultati intermedi, gli importi in valuta devono essere arrotondati all'unità. I valori percentuali devono essere arrotondati a due decimali.
6. Per parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Compito 1: Investimenti e programma d'investimento 25 punti

L'azienda GreenSolar produce moduli solari per il mercato europeo. Negli ultimi anni l'azienda ha realizzato utili superiori alla media. La strategia dei proprietari prevede che gli utili debbano essere reinvestiti. Il tasso di interesse senza rischio (risk-free) è attualmente del 2%. Il consiglio di amministrazione prevede che nel lungo termine sarà possibile realizzare un rendimento superiore all'indice del mercato azionario svizzero (il rendimento medio del mercato azionario è del 7.4%).

Anno	Variazioni annuali	
	Indice di borsa (in %)	Corso delle azioni (in %)
2020	10.20	15.10
2021	-16.70	-20.00
2022	8.70	10.10
2023	15.20	17.50
2024	4.30	6.00
2025	7.20	6.50

In qualità di responsabile del team Controlling, lei è anche responsabile del controlling dei progetti e degli investimenti. La settimana prossima si svolgerà la riunione strategica del consiglio di amministrazione e della direzione aziendale. Anche lei è invitato a una mattinata dedicata alla presentazione del budget degli investimenti. Per questo motivo lei ha chiesto al responsabile delle finanze di indicarle le possibili varianti di finanziamento e ai responsabili di linea di sottoporle gli investimenti previsti. Sia i finanziamenti che gli investimenti possono essere realizzati indipendentemente gli uni dagli altri. A tale proposito dispone delle seguenti informazioni:

Varianti di finanziamento:

1. Aumento del capitale proprio: CHF 20 Mio.
2. Prestito a rate annuali costanti (annualità): CHF 30 Mio (tasso d'interesse: 3 %), gli interessi sono pagati posticipatamente, durata 5 anni. La remunerazione effettiva (tasso d'interesse effettivo) è del 3%. È possibile un valore nominale inferiore.
3. Prestito obbligazionario: CHF 30 Mio (coupons: 3.5%), corso di emissione del 98%, gli interessi sono pagati annualmente, in modo posticipato, durata 5 anni. È possibile un valore nominale inferiore.
4. Leasing: CHF 30 Mio, rata di leasing (posticipata) CHF 7 Mio ogni anno, durata 5 anni, nessun ricavo da liquidazione. È possibile un valore nominale inferiore.

Varianti d'investimento:

1. Investimento in una nuova linea di produzione, fabbisogno per l'investimento CHF 19 Mio. Grazie alla nuova linea di produzione, nel primo anno è possibile realizzare una cifra d'affari di CHF 15 Mio. Si può presumere che la cifra d'affari aumenterà del 25% ogni anno. Il margine EBITDA è costante al 20%.
2. Entrata nel mercato spagnolo, fabbisogno per l'investimento CHF 25 Mio, IRR (TIR) = 8.4%
3. Sviluppo della nuova linea di prodotti „SolarGo", fabbisogno per l'investimento CHF 35 Mio, IRR = 7.8%
4. Nuovo magazzino automatico: fabbisogno per l'investimento CHF 22 Mio. L'IRR è del 4.1%.

© Organizzatori

Compito 1.1: Programma ottimale di finanziamento e d'investimento

Per le varianti di finanziamento 1, 3 e 4, calcoli i costi del finanziamento («interesse effettivo»). Inoltre, per la variante d'investimento 1 (nuova linea di produzione), calcoli il tasso di rendimento interno (IRR). Eventuali effetti fiscali non devono essere considerati.

Arrotondi tutti i risultati e i risultati intermedi a due decimali.

Calcoli il coefficiente di costo del capitale proprio.

© Organizzatori

Calcoli il tasso di costo effettivo del prestito obbligazionario.

Calcoli il tasso di costo effettivo del finanziamento mediante leasing.

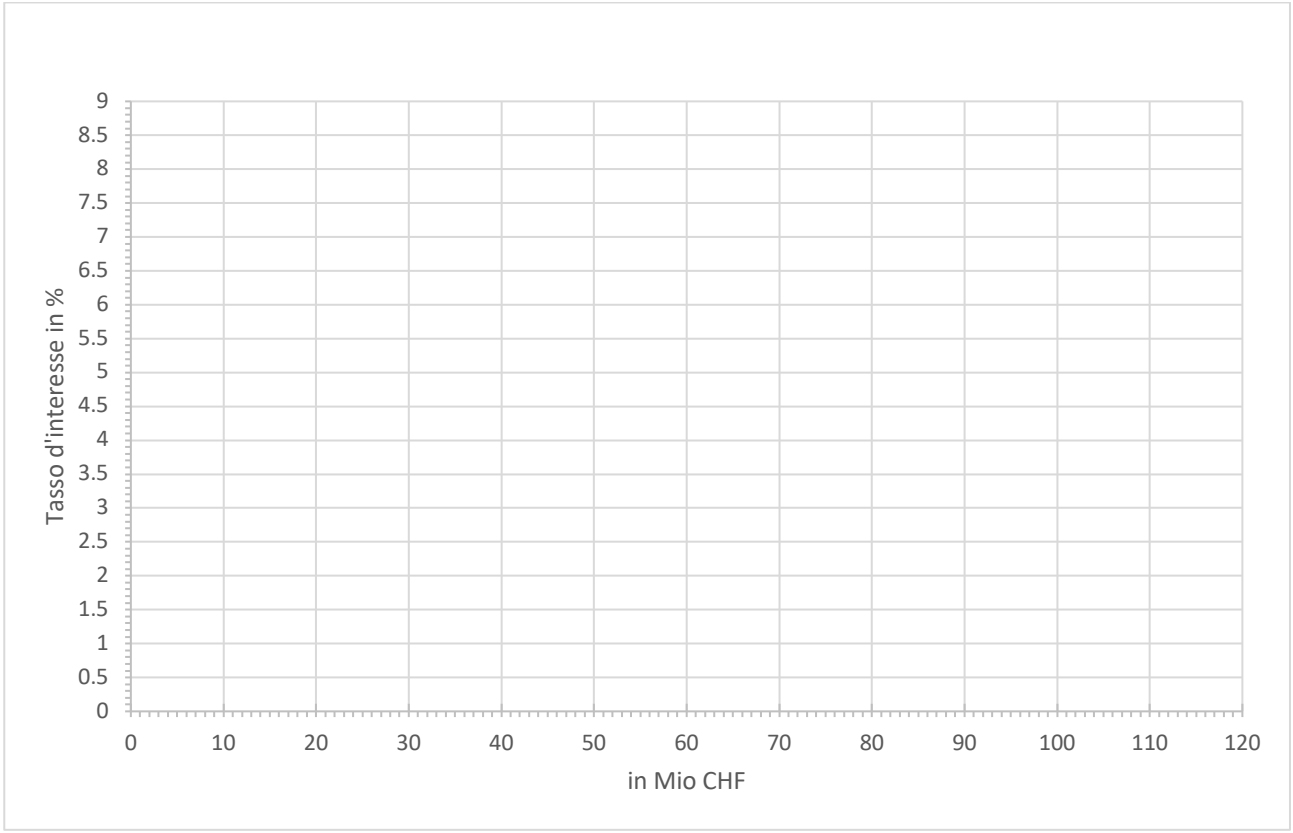
© Organizzatori

Calcoli il tasso di rendimento interno (IRR) della variante d'investimento 1.

La direzione aziendale si attende che lei elabori il programma d'investimento e di finanziamento ottimale con l'aiuto del modello Dean. Il modello Dean, in una prima fase, assegna le priorità alle varianti d'investimento classificando gli investimenti in ordine *decrescente* di rendimento (la cosiddetta "curva della domanda di capitale"). In una seconda fase, le varianti di finanziamento vengono classificate per tasso d'interesse *crescente* (la cosiddetta "curva dell'offerta di capitale"). L'obiettivo non è quello di determinare la variante di investimento / finanziamento più redditizia per un singolo investimento, bensì di individuare la miglior combinazione possibile di alternative di investimento e di finanziamento per un determinato programma.

Completi il grafico nella prossima pagina inserendo sia la curva dell'offerta di capitale che quella della domanda di capitale, come pure il programma d'investimento ottimale; contrassegni tutti gli elementi del grafico con la relativa legenda.

© Organizzatori



© Organizzatori

Il consiglio di amministrazione richiede inoltre un'analisi di sensitività per ogni decisione d'investimento. Per l'investimento nella nuova linea di produzione (vedere sopra), lei ha elaborato la seguente analisi di sensitività del tasso di rendimento interno (IRR) in funzione del margine EBITDA e del tasso di crescita della cifra d'affari. In una prima fase, inserisca nella tabella il risultato del calcolo dell'IRR (vedere compito precedente).

		Tasso di crescita della cifra d'affari in %										
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Margine EBITDA in %	2%	-55.94%	-53.99%	-52.22%	-50.25%	-48.42%	-46.51%	-44.68%	-42.87%	-41.02%	-39.20%	-37.41%
	4%	-47.78%	-45.47%	-43.23%	-41.00%	-38.83%	-36.60%	-34.51%	-32.39%	-30.29%	-28.19%	-26.11%
	6%	-41.84%	-39.33%	-36.93%	-34.47%	-32.11%	-29.68%	-27.36%	-24.99%	-22.69%	-20.44%	-18.18%
	8%	-37.00%	-34.42%	-31.78%	-29.21%	-26.65%	-24.10%	-21.59%	-19.14%	-16.68%	-14.22%	-11.82%
	10%	-32.98%	-30.18%	-27.40%	-24.69%	-22.00%	-19.30%	-16.72%	-14.10%	-11.51%	-8.94%	-6.42%
	12%	-29.25%	-26.37%	-23.50%	-20.66%	-17.87%	-15.06%	-12.33%	-9.63%	-6.94%	-4.28%	-1.62%
	14%	-25.86%	-22.89%	-19.91%	-16.99%	-14.08%	-11.22%	-8.38%	-5.58%	-2.77%	-0.01%	2.75%
	16%	-22.81%	-19.70%	-16.62%	-13.59%	-10.58%	-7.67%	-4.72%	-1.80%	1.06%	3.90%	6.71%
	18%	-19.82%	-16.65%	-13.51%	-10.41%	-7.32%	-4.31%	-1.28%	1.70%	4.64%	7.55%	10.46%
	20%	-17.04%	-13.78%	-10.58%	-7.40%	-4.24%	-1.15%	1.94%	4.98%		11.00%	13.97%
	22%	-14.39%	-11.04%	-7.75%	-4.53%	-1.30%	1.85%	5.01%	8.12%	11.23%	14.28%	17.31%
	24%	-11.83%	-8.45%	-5.08%	-1.78%	1.51%	4.74%	7.96%	11.11%	14.28%	17.39%	20.49%
	26%	-9.33%	-5.91%	-2.49%	0.87%	4.21%	7.51%	10.78%	14.02%	17.21%	20.39%	23.54%
	28%	-6.99%	-3.46%	0.00%	3.43%	6.82%	10.17%	13.50%	16.79%	20.03%	23.28%	26.46%
	30%	-4.65%	-1.08%	2.45%	5.91%	9.36%	12.77%	16.13%	19.48%	22.79%	26.07%	29.32%

Il consiglio di amministrazione desidera sapere quale dei due indicatori (margine EBITDA o tasso di crescita della cifra d'affari) è il più critico per l'«internal rate of return» e attraverso quali tre misure concrete e distinte si può influenzare positivamente il rispettivo indicatore (margine EBITDA o tasso di crescita della cifra d'affari). Esegua una valutazione differenziata, tenendo conto anche dell'analisi di sensitività sopra riportata.

Grandezza critica (inclusa la giustificazione):

© Organizzatori

Misura 1 per influenzare positivamente l’indicatore critico:
Misura 2 per influenzare positivamente l’indicatore critico:
Misura 3 per influenzare positivamente l’indicatore critico:

© Organizzatori

Compito 1.2: Piano finanziario completo

Il suo lavoro è stato apprezzato durante la riunione strategica sia dalla direzione aziendale che dal consiglio di amministrazione. Il programma ottimale di investimenti è stato approvato con le relative tranche di finanziamento.

In base alla strategia di digitalizzazione, il consiglio di amministrazione richiede un investimento in una «Digital box». La «Digital box» dovrebbe aumentare l'efficienza dei moduli solari. Il consiglio di amministrazione le chiede di redigere un piano finanziario completo. Completi la tabella sulla prossima pagina.

Lei dispone delle seguenti informazioni:

- Ammontare dell'investimento: CHF 6'300'000
- Durata d'utilizzo: 3 anni, l'ammortamento avviene linearmente sulla durata d'utilizzo

Cash flow atteso (prima degli interessi e delle imposte):

- Cash flow 1° anno = CHF 2'200'000
- Cash flow 2° anno = CHF 2'800'000
- Cash flow 3° anno = CHF 2'600'000

Finanziamento:

- Il CFO esclude un finanziamento mediante capitale proprio.
- La banca concede un credito pari al massimo al 75% dell'ammontare dell'investimento (nessun aggio, rimborso totale dopo 3 anni, interessi del 4% con pagamento annuale posticipato).
- Il restante fabbisogno finanziario deve essere garantito mediante il conto corrente (interessi del 12% con pagamento annuale posticipato).
- La liquidità in eccesso può essere depositata presso la banca e investita all'1%.
- Come base per il calcolo degli interessi si considerano i saldi alla fine dell'anno precedente.

L'aliquota dell'imposta sugli utili (calcolata sull'utile prima delle imposte) è del 25%. Eventuali perdite possono essere compensate fiscalmente con gli utili realizzati all'interno del gruppo e danno luogo a un «credito d'imposta» da parte del gruppo, con impatto diretto sulla liquidità. Per contro, eventuali perdite riportate non possono più essere considerate ai fini fiscali. Questa regola segua una logica di «Management Accounting» e non una rappresentazione secondo il diritto commerciale.

© Organizzatori

	Anno			
	0	**1**	**2**	**3**
Ammontare dell'investimento				
Cash flow				
Cash flow del progetto				
Capitale proprio				
Saldo iniziale				
- Prelievi				
+ Apporti				
Capitale di terzi				
+ Accensione di prestiti				
- Rimborso				
- Interessi (4%)				
Conto corrente				
+ Accensione di credito				
- Rimborso				
- Interessi (12%)				
Liquidità in eccesso				
- Costituzione (collocamento)				
+ Scioglimento				
+ Interessi (1%)				
Pagamenti di imposte				
- Pagamento				
+ Accredito				
Saldo del finanziamento = 0				
Componenti del finanziamento				
Capitale di terzi				
Conto corrente				
Liquidità in eccesso				
Totale				
Posizioni del conto economico				
Maggiori ricavi				
- Ammortamento				
- Interessi sul capitale di terzi				
- Interessi sul conto corrente				
+Interessi liquidità in eccesso				
=Utile prima delle imposte				
- Imposte (25%)				
=Utile dopo le imposte				

© Organizzatori

Compito 2: Progetto d'investimento 25 punti

L'azienda Richard Holding SA prevede di produrre e commercializzare protesi in titanio per il settore medico. A tal fine verrà costituita una nuova società figlia.

Prima di prendere una decisione definitiva, la direzione aziendale la incarica di effettuare diversi calcoli e analisi. Lo scopo è di garantire che il progetto sia conforme alla strategia sia dal punto di vista finanziario che per quanto riguarda i rischi connessi.

Compito 2.1 Calcolo del costo del capitale
Per il calcolo del costo del capitale e del tasso di attualizzazione sono disponibili le seguenti informazioni:

Scenario di riferimento	Probabilità di accadimento	Rendimento atteso dagli azionisti	Rendimento di mercato
Forte crescita	20%	45%	30%
Crescita normale	60%	40%	20%
Riduzione, recessione	20%	-10%	-15%
Totale	100%		

Il tasso d'interesse senza rischio per un investimento a lungo termine è attualmente del 3%.

Il suo assistente ha già calcolato i seguenti risultati intermedi. I calcoli eseguiti sono giusti:
- Valore matematico atteso per il rendimento atteso dagli azionisti: 31%
- Deviazione standard del rendimento atteso dagli azionisti: 0.20591 rispettivamente 20.591%

Compito 2.1a

Calcoli il valore matematico atteso del rendimento di mercato.

© Organizzatori

Compito 2.1b

Calcoli la varianza ponderata del rendimento di mercato e la corrispondente deviazione standard. Arrotondi i risultati e i risultati intermedi a cinque cifre decimali.

Compito 2.1c

Utilizzando il coefficiente di variazione, determini se è «più rischioso» il rendimento di mercato o il rendimento atteso dagli azionisti.

© Organizzatori

Compito 2.1d

Calcoli la covarianza ponderata und il coefficiente Beta («Fattore Beta»). Arrotondi il fattore Beta alla quarta cifra decimale.

Compito 2.1e

Calcoli il coefficiente di costo del capitale proprio secondo il metodo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Arrotondi il risultato all'intero **superiore**.

© Organizzatori

Compito 2.2: Valutazione di progetto e analisi del rischio

Il controlling di progetto fornisce le seguenti informazioni documentate:

- Fabbisogno d'investimento per la costruzione di un nuovo impianto per la produzione: CHF 2'000'000
- Durata di utilizzo: 5 anni
- Ammortamento lineare dell'ammontare totale dell'investimento sulla durata di utilizzo
- Valore residuo alla fine della durata di utilizzo: CHF 200'000
- Coefficiente di costo del capitale (WACC): 16%
- Aliquota d'imposta sull'EBT: 15%

La direzione aziendale prevede di finanziare l'investimento nel modo seguente:

- CHF 1'000'000 con capitale proprio
- CHF 1'000'000 mediante prestito bancario, che viene sottoscritto alle condizioni seguenti:
  - Durata: 5 anni
  - Tasso d'interesse annuo: 4%
  - Rimborso: 25% l'anno, prima tranche di ammortamento da versare alla fine del secondo anno

Il reparto «Vendita e distribuzione» ha fornito le seguenti basi per la pianificazione:

Anno	1	2	3	4	5
Quantità [in pezzi]	4'500	5'000	5'500	6'000	6'000

Si prevede che sia possibile realizzare un prezzo di vendita unitario di CHF 1'500. I costi variabili del materiale e della produzione ammontano al 50% del prezzo di vendita.

I costi fissi (senza ammortamento, costi per interessi e imposte) ammontano nel primo anno a CHF 2'800'000. I costi fissi aumentano del 10% ogni anno.

Alcuni risultati intermedi sono già stati calcolati. I campi con sfondo grigio non devono essere compilati.

Compito 2.2a
Calcoli l'utile o la perdita annuale dell'investimento (conto economico preventivo). Completi la tabella contenuta nella prossima pagina.

© Organizzatori

Posizione	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Quantità					
Prezzo					
Cifra d'affari					
./. Costi variabili					
./. Costi fissi					
EBITDA		670'000	737'000	773'200	
Ammortamento					
EBIT		270'000	337'000	373'200	
Costi per interessi					
Ricavo dalla liquidazione					
EBT		230'000	307'000	353'200	
Imposte					
Utile netto		195'500	260'950	300'220	

© Organizzatori

Compito 2.2b

Calcoli il cash flow annuale e il NPV del progetto.

Posizione	**Anno 1**	**Anno 2**	**Anno 3**	**Anno 4**	**Anno 5**
Risultato netto					
Ammortamenti					
Cash flow					
Rimborso prestito					
Cash flow netto					

Posizione	**Anno 0**	**Anno 1**	**Anno 2**	**Anno 3**	**Anno 4**	**Anno 5**
Cash flow netto			345’500	410’950	450’220	
Fattore di attualizzazione						
Cash flow attualizzato			256’707	263’419	248’521	

Present Value	
- Investimento	
NPV	

© Organizzatori

Compito 2.3: Valutazione del rischio

La direzione aziendale le chiede di eseguire un'analisi approfondita dei rischi. In particolare, si deve rappresentare la soglia di redditività mediante un'analisi del break-even.

Compito 2.3a

Calcoli l'eccedenza di NPV media per ogni unità venduta (arrotondi a quattro decimali) e l'eccedenza di NPV per anno.

Posizione	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Quantità					
Eccedenza di NPV per unità					
Eccedenza di NPV per anno					

Compito 2.3b

Calcoli il valore attuale delle eccedenze di NPV per anno in modo da ottenere l'eccedenza di NPV per l'intero progetto.

Posizione	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Eccedenza di NPV per anno					
Fattore di attualizzazione					
Valore attuale dell'eccedenza di NPV		89'938	114'674	145'268	

© Organizzatori

Compito 2.3c

Calcoli il cash flow annuale che sarebbe necessario per ottenere un NPV di CHF 0. Verifichi il suo risultato scontando i cash flow appena calcolati e determinando il NPV. Come base per i suoi calcoli, utilizzi i valori calcolati nel compito 2.2b.

Posizione	**Anno 0**	**Anno 1**	**Anno 2**	**Anno 3**	**Anno 4**	**Anno 5**
Cash flow netto			345’500	410’950	450’220	
Valore attuale dell’eccedenza di NPV			-89’938	-114’674	-145’268	
Cash flow corretto						
Fattore di attualizza-zione (16%)						
Cash flow attualiz-zato						
Totale						

Compito 2.4 Considerazione di “exit”

Dopo due anni di attività, la direzione aziendale è stata contattata da un concorrente che le ha presentato un’offerta d’acquisto dell’ammontare di CHF 500'000.

Di seguito sono presentate le previsioni corrette per i tre anni restanti. Un eventuale ricavo da liquidazione è già incluso nel cash flow netto preventivo del terzo anno.

Anno	1	2	3
Cash flow netto preventivo dopo il rimborso del prestito bancario	190’000	180’000	150’000

Il tasso d’interesse senza rischio è attualmente del 4%.

© Organizzatori

Compito 2.4a

Calcoli l'«Internal Rate of Return» (IRR) dell'offerta d'acquisto.

Compito 2.4b

Formuli una raccomandazione alla direzione aziendale in 2-3 frasi.

© Organizzatori

Compito 3: Considerazioni sul ciclo di vita (Life Cycle) 25 punti

L'azienda Kessler-Bagger AG produce e commercializza gru in Svizzera. Negli ultimi anni la concorrenza estera è aumentata costantemente, causando una diminuzione della cifra d'affari e degli utili. La direzione aziendale intende quindi sviluppare un nuovo prodotto in collaborazione con la società AppleBagger e introdurlo nel mercato svizzero. Il consiglio di amministrazione necessita quindi di una richiesta d'investimento adeguata.

Il CFO le fornisce le informazioni di seguito riportate e le chiede di preparare la richiesta d'investimento.

- Il nuovo prodotto ha un ciclo di vita di 4 anni. Il ciclo di vita è composto dalle tre fasi seguenti:
  - Sviluppo: 1 anno
  - Commercializzazione: 2 anni
  - Vendita dell'attività: 1 anno
- L'azienda deve acquistare i diritti di licenza da AppleBagger per l'ammontare di CHF 8 Mio. Questa licenza deve essere iscritta negli attivi e ammortizzata linearmente sulla durata di utilizzo di 4 anni.
- Nell'anno 4 tutti i diritti sul prodotto saranno venduti per CHF 1.5 Mio.
- L'aliquota fiscale (calcolata sull'EBT) è del 20%. Le imposte sulle perdite possono essere compensate all'interno del gruppo e non devono essere trattate come perdite riportate.
- Il costo del capitale è dell'8%.
- L'investimento in attivo circolante (aumento della sostanza circolante netta) ammonta al 10% dei ricavi netti.
- L'intero progetto viene finanziato al 100% con capitale proprio.

Lei riceve, inoltre, la seguente tabella riassuntiva:

		Investimento	**Sviluppo**	**Commercializzazione**		**Vendita**
		0	1	2	3	4
Numero di prodotti venduti				100	150	50
Prezzo (in MCHF)				95	110	130
Costi da terzi (variabili)	20%					
Costi del materiale (variabili)	15%					
Costi del personale (fissi)			-800	-2'700	-4'100	-2'400
Costi pubblicitari (fissi)			-300	-300	-200	-50
Altri costi d'esercizio (fissi)			-100	-100	-100	-100

Tutti i costi hanno un impatto sulla liquidità nell'anno corrispondente.

© Organizzatori

Compito 3.1

Presenti il cash flow preventivo per il nuovo prodotto. Calcoli, inoltre, il Net Present Value.

	Investi-mento	Sviluppo	Commercializza-zione		Vendita
	0	1	2	3	4
Ricavi netti					
Costi variabili:					
Costi da terzi					
Costi del materiale					
Costi fissi:					
Costi del personale					
Costi pubblicitari					
Altri costi d'esercizio					
EBITDA					
Ammortamento					
EBIT					
Vendita dei diritti di licenza (disinvestimento)					
Utile prima delle imposte					
Imposte					
Utile netto					
Ammortamento					
Acquisto dei diritti di licenza					
Investimento in sostanza circolante netta					
Cash flow annuo					
Fattore di attualizzazione 8 %					
Cash flow attualizzato					
NPV					

© Organizzatori

Compito 3.2

Lei sa che il NPV, calcolato con un tasso di attualizzazione del 10%, è di -219. Calcoli tramite interpolazione l'«internal rate of return» (IRR, TIR). Arrotondi l'IRR a due decimali.

Compito 3.3

Per quale ammontare dovrebbero essere venduti i diritti per poter ottenere un IRR del 10%?

© Organizzatori

Compito 3.4

Anche per la richiesta di investimento deve essere eseguita un'analisi di sensitività. A quanto ammonterà il NPV se i ricavi netti diminuiscono del 10%? I calcoli sono già stati effettuati dal suo assistente e sono giusti.

	Investimento	**Sviluppo**	**Commercializzazione**		**Vendita**
	0	1	2	3	4
Ricavi netti					
Costi variabili:					
Costi da terzi					
Costi del materiale					
Costi fissi:					
Costi del personale					
Costi pubblicitari					
Altri costi d'esercizio					
EBITDA					
Ammortamento					
EBIT					
Vendita dei diritti di licenza (disinvestimento)					
Utile prima delle imposte					
Imposte					
Utile netto					
Ammortamento					
Acquisto dei diritti di licenza					
Investimento in sostanza circolante netta					
Cash flow annuo	-8'000	-560	1'511	3'972	4'087
Fattore di attualizzazione 8 %					
Cash flow attualizzato					
NPV					

© Organizzatori

Compito 3.5

Per l'acquisto della licenza, AppleBagger offre anche un'opzione di leasing. Il leasing può essere stipulato alle seguenti condizioni:

- Tasso d'interesse: 5%
- La durata è di 4 anni (quindi si devono considerare 4 rate di leasing)
- Le rate devono essere pagate a fine anno (posticipate)
- Nessun valore di riscatto, i diritti possono essere rivenduti alla fine della durata di utilizzo
- La valutazione e l'iscrizione a bilancio dell'operazione di leasing avvengono secondo Swiss GAAP FER 13.

In una prima fase, calcoli l'ammontare delle rate di leasing (annuità) e suddivida le rate nelle componenti «Interessi» e «Rimborso del debito». In seguito, calcoli il NPV con un tasso d'interesse dell'8%. Per i calcoli deve utilizzare le **previsioni di ricavo originali (iniziali)**.

Calcolo dell'ammontare della rata di leasing:

Calcolo delle componenti «Interessi» e «Rimborso del debito»:

Anno	Debito per leasing	Interessi	Rimborso del debito	Rata di leasing
	8'000			
1				
2				
3				
4				

© Organizzatori

Calcoli il «Net present value» (NPV) per la variante «Leasing». Il calcolo dell'EBITDA è già stato eseguito ed è giusto. I campi con sfondo grigio non devono essere compilati.

	Investi-mento	Sviluppo	Commercializza-zione		Vendita
	0	1	2	3	4
Ricavi netti					
Costi variabili:					
Costi da terzi					
Costi del materiale					
Costi fissi:					
Costi del personale					
Costi pubblicitari					
Altri costi d'esercizio					
EBITDA		**-1'200**	**3'075**	**6'325**	**1'675**
Rimborso del debito per leasing					
EBIT					
Componente "interessi" del leasing					
EBT					
Vendita dei diritti di licenza					
Utile prima delle imposte					
Imposte					
Utile netto					
Rimborso del debito per leasing					
Componente "Rimborso del debito" per leasing					
Investimento in sostanza circolante netta					
Cash flow annuo					
Fattore di attualizzazione 8 %					
Cash flow attualizzato					
NPV					

© Organizzatori

Compito 3.6

Quale variante raccomanda alla direzione aziendale? Giustifichi la sua decisione.

© Organizzatori

Compito 4: Costi di finanziamento di uno swap su divise 25 punti

Lei è CFO di AI-Finance AG, una società figlia di un gruppo internazionale che opera nel settore dei servizi finanziari. Poiché il responsabile delle finanze della sua azienda è assente per un breve periodo, lei deve prendersi carico di una richiesta del CFO del gruppo.

Alla base della sua richiesta vi è il fatto che il CFO del gruppo ha sentito dire che AI-Finance AG intende introdurre «Microsoft Copilot» il prossimo anno. Si tratta di un tool di produttività basato sull'intelligenza artificiale, che propone un'intelligenza in tempo reale per svolgere in modo più efficiente le attività in diversi settori dell'azienda. Il progetto prevede il seguente piano di pagamento:

- 31.03.2027: USD 500'000 – Acconto 1, prima dell'inizio del progetto
- 30.09.2027: USD 500'000 – Acconto 2
- 31.12.2027: USD 500'000 – Pagamento del saldo alla fine del progetto

Nel business case, che è stato presentato al CFO del gruppo, mancavano informazioni sui costi di finanziamento dei 1.5 milioni di USD. Si è ipotizzato che i pagamenti sarebbero stati effettuati tramite il conto corrente in USD esistente presso la banca principale di AI-Finance AG.

Poiché AI-Finance AG opera prevalentemente in Svizzera, le entrate di pagamenti in USD da parte di clienti internazionali sono limitate. Da un'analisi è emerso che ogni anno si possono prevedere entrate di pagamenti di USD 500'000 sul conto corrente bancario in USD. Valgono le seguenti ipotesi:

- 2027: quattro entrate di pagamenti di USD 125'000 sempre a fine trimestre
- 2028: le entrate di pagamenti sono distribuite uniformemente nell'arco dell'anno
- 2029: le entrate di pagamenti sono distribuite uniformemente nell'arco dell'anno

Le condizioni della banca prevedono i seguenti tassi d'interesse sul conto corrente USD:

- Interessi debitori: 5% l'anno | Interessi creditori: 1% l'anno

Il CFO del gruppo le chiede di calcolare i costi di finanziamento in 3 diverse varianti:

1. **Variante di base:** i pagamenti relativi al progetto vengono effettuati esclusivamente attraverso il conto corrente bancario in USD esistente presso AI-Finance AG.

2. **Variante con swap in USD "one-off" (un solo swap):**
   - In questo caso viene effettuato uno swap su divise di 1 milione di USD, quindi con acquisto il 31.03.2027 e vendita il 31.12.2029. I corsi di cambio sono indicati nei compiti.
   - Lo swap è finanziato mediante un prestito in CHF da parte del gruppo, che viene remunerato con un tasso d'interesse del 2% l'anno; il prestito sarà interamente rimborsato a fine 2029.

3. **Variante con azzeramento del saldo tramite swap in USD:**
   - Gli acquisti e le vendite a termine di USD vengono effettuati in modo tale che il saldo del conto corrente bancario in USD alla fine di ciascun periodo sia sempre pari a zero.
   - Gli swap sono finanziati mediante il conto corrente in CHF del gruppo, anch'esso remunerato con un tasso d'interesse del 2% e rimborsabile interamente a fine 2029.

© Organizzatori

Variante di base:

La banca principale le ha fornito l'evoluzione prevista del saldo del conto corrente bancario in USD, tenendo conto delle informazioni riportate nella pagina precedente e dei relativi costi di finanziamento. Gli interessi non devono essere considerati nell'evoluzione del saldo del conto corrente.

Evoluzione del saldo e costi di finanziamento del conto corrente bancario in USD nella variante di base:

CC bancario in USD	**T1.27**	**T2.27**	**T3.27**	**T4.27**	**2028**	**2029**
Saldo iniziale	0					
Entrate	125'000	125'000	125'000	125'000	500'000	500'000
Costi del progetto	-500'000	0	-500'000	-500'000	0	0
Saldo finale	-375'000	-250'000	-625'000	-1'000'000	-500'000	0
Interessi debitori 5% p.a. USD	0	-4'688	-3'125	-7'813	-37'500	-12'500
Interessi creditori 1% p.a. USD	0	0	0	0	0	0
Totale dei costi di finanziamento su tutti i 3 anni in USD						-65'625
Corso di cambio USD/CHF (corso medio)						0.8624
Totale dei costi di finanziamento su tutti i 3 anni in CHF						**-56'595**

© Organizzatori

Compito 4.1: Variante con swap in USD "one-off" (un solo swap):

In questa variante, calcoli l'evoluzione prevista del saldo del conto corrente bancario in USD e del prestito in CHF da parte del gruppo, tenendo in considerazione i seguenti swap su divise:

1. Acquisto a termine di 1 milione di USD al 31.03.2027 al corso USD/CHF di CHF 0.90
2. Vendita a termine di 1 milione di USD al 31.12.2029 al corso USD/CHF di CHF 0.85

Calcoli i costi di finanziamento complessivi per il conto corrente bancario in USD. Gli interessi non devono essere considerati nell'evoluzione del saldo del conto corrente. Arrotondi tutti i risultati all'intero (senza decimali). Per la variante "Prestito del gruppo", la banca le ha già calcolato tutti i valori.

Evoluzione del saldo e costi di finanziamento:

CC bancario in USD	**T1.27**	**T2.27**	**T3.27**	**T4.27**	**2028**	**2029**
Saldo iniziale	0					
Saldo finale						
Interessi debitori 5% p.a. USD						
Interessi creditori 1% p.a. USD						
Totale dei costi di finanziamento su tutti i 3 anni in USD						
Corso di cambio USD/CHF (corso medio)						0.8613
Totale dei costi di finanziamento su tutti i 3 anni in CHF						

Prestito del gruppo in CHF	**T1.27**	**T2.27**	**T3.27**	**T4.27**	**2028**	**2029**
Saldo iniziale	0	-900'000	-900'000	-900'000	-900'000	-900'000
Finanziamento dell'acquisto a termine	-900'000					
Corso USD/CHF	0.90					
Rimborso / Vendita USD						850'000
Corso USD/CHF						0.85
Compensazione della perdita di corso						50'000
Saldo finale	-900'000	-900'000	-900'000	-900'000	-900'000	0
Interessi debitori 2% p.a. USD	0	-4'500	-4'500	-4'500	-18'000	-18'000
Totale dei costi di finanziamento del prestito in CHF del gruppo su tutti i 3 anni in CHF						-49'500
Perdita di corso						-50'000
Totale dei costi di finanziamento del prestito in CHF inclusa la perdita di corso						**-99'500**

Totale dei costi di finanziamento del conto corrente bancario in USD e del prestito del gruppo in CHF	

© Organizzatori

Compito 4.2 Variante con azzeramento del saldo tramite swap in USD:

In questa variante, determini l'evoluzione prevista del saldo del conto corrente bancario in USD e del conto corrente del gruppo in CHF, tenendo conto degli swap su divise in USD per azzerare il saldo del conto corrente bancario in USD. Gli acquisti e le vendite a termine in USD possono essere conclusi ai seguenti corsi di cambio:

Corso USD/CHF	**T1.27**	**T2.27**	**T3.27**	**T4.27**	**2028**	**2029**
1 USD corrisponde a CHF	0.90	0.89	0.88	0.87	0.86	0.85

Calcoli i costi di finanziamento complessivi per il conto corrente bancario in USD. Gli interessi non devono essere considerati nell'evoluzione del saldo del conto corrente. Arrotondi tutti i risultati all'intero (senza decimali). Anche in questo caso, la banca le ha già calcolato tutti i valori per il prestito da parte del gruppo.

CC bancario in USD	**T1.27**	**T2.27**	**T3.27**	**T4.27**	**2028**	**2029**
Saldo iniziale	0					
Saldo finale	0					
Interessi debitori 5% p.a. USD						
Interessi creditori 1% p.a. USD						
Totale dei costi di finanziamento del conto corrente bancario in USD su tutti i 3 anni						
Corso di cambio USD/CHF (corso medio)						0.8613
Totale dei costi di finanziamento del conto corrente bancario in USD su tutti i 3 anni in CHF						

Prestito del gruppo in CHF	**T1.27**	**T2.27**	**T3.27**	**T4.27**	**2028**	**2029**
Saldo iniziale	0	-337'500	-226'250	-556'250	-882'500	-452'500
Acquisti a termine	-337'500		-330'000	-326'250		
Corso USD/CHF	0.90		0.88	0.87		
Vendite a termine		111'250			430'000	425'000
Corso USD/CHF		0.89			0.86	0.85
Compensazione della perdita di corso						27'500
Saldo finale	-337'500	-226'250	-556'250	-882'500	-452'500	0
Interessi debitori del 2% p.a. in USD	0	-1'688	-1'131	-2'781	-17'650	-9'050
Totale dei costi di finanziamento del conto corrente del gruppo in CHF su tutti i 3 anni, in CHF						-32'300
Perdita di corso						-27'500
Totale dei costi di finanziamento del conto corrente del gruppo in CHF compresa la perdita di corso						**-59'800**

Totale dei costi di finanziamento del conto corrente bancario in USD e del prestito del gruppo in CHF	

© Organizzatori

Compito 4.3 Presa di posizione per il CFO del gruppo

Rediga una breve presa di posizione sui risultati delle 3 varianti (massimo 3 frasi). Il suo commento deve contenere anche la raccomandazione per una delle varianti sopra indicate e una proposta su come potrebbero essere ottimizzati i costi di finanziamento dal punto di vista del gruppo.

Il suo commento al CFO del gruppo:

© Organizzatori

Allegato 1: Formulario

Valore atteso o Speranza

$$E(x) = \overline{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i = \sum_{i=1}^{n} x_i * p(x_i)$$

Varianza

$$\sigma_x^2 = \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{n} {x_i}^2 - \overline{x}^2 = \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2$$

Deviazione standard («Volatilità»)

$$\sigma_x = \sqrt[2]{\sigma_x^2}$$

Covarianza

$$\sigma_{xy} = \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{n} x_i * y_i - \overline{x} * \overline{y} = \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$$

Coefficiente di correlazione

$$\rho_{xy} = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

Fattore Beta

$$\beta = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x^2} = \frac{\sigma_y}{\sigma_x} * \rho_{xy}$$

(il valore x indica il mercato; il valore y indica l'azione, rispettivamente il fondo)

Rischio di portafoglio

$$\sigma_p = \sqrt{x_A^2 * \sigma_A^2 + x_B^2 * \sigma_B^2 + 2(x_A * x_B * \sigma_{AB})}$$
$$= \sqrt{x_A^2 * \sigma_A^2 + x_B^2 * \sigma_B^2 + 2(x_A * x_B * \rho_{AB} * \sigma_A * \sigma_B)}$$

Portafoglio di varianza minima

$$x_{MVP} = \frac{\sigma_B^2 - \sigma_A * \sigma_B * \rho_{AB}}{\sigma_A^2 + \sigma_B^2 - 2 * \sigma_A * \sigma_B * \rho_{AB}} = \frac{\sigma_B^2 - \sigma_{AB}}{\sigma_A^2 + \sigma_B^2 - 2\sigma_{AB}}$$

Costo medio ponderato del capitale: (WACC - Weighted Average Costs of Capital)

$$\text{WACC} = \frac{CT}{CT+CP} * (1-t) * k_{CT} + \frac{CP}{CT+CP} * r_{CP}$$

© Organizzatori

Duration

$$\text{Duration} = \frac{\sum_{t=1}^{T} \frac{t*CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+i)^t}}$$

«modified» Duration

$$\text{modified Duration} = \frac{\text{Duration}}{(1+i)}$$

Fattore di attualizzazione di un importo (fattore di sconto)

$$\text{Fattore di attualizzazione} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

Fattore di attualizzazione di una rendita

$$\text{Fattore di attualizzazione di una rendita (anticipata, a inizio periodo)} = \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^{n-1} * i}$$

$$\text{Fattore di attualizzazione di una rendita (posticipata, a fine periodo)} = \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n * i}$$

Attualizzazione di varianze

$$\text{Fattore di attualizzazione} = \frac{1}{(1+i)^{2*t}}$$

Beta dell'azione («equity beta», «levered beta», β_E)

$$\beta_e = \beta_E * \frac{1+\frac{ct}{cp}}{1+\frac{CT}{CP}}$$

(le lettere minuscole indicano i valori relativi all'impresa; le lettere maiuscole indicano i valori relativi al settore; CT=Capitale di terzi, CP=Capitale proprio)

Asset-Beta («unlevered beta»; β_A)

$$\beta_A = \frac{\beta_E}{1+\frac{CT}{CP}}$$

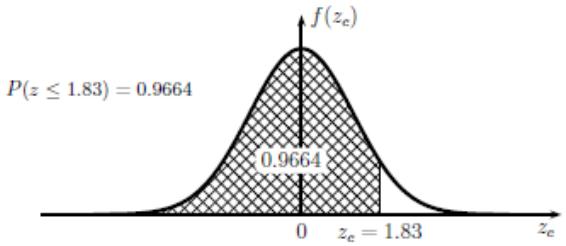
(CT=Capitale di terzi, CP=Capitale proprio)

Sharpe ratio

$$Sharpe\ ratio = \frac{Rendimento - Tasso\ d'interesse\ risk\ free}{Deviazione\ standard}$$

© Organizzatori

Allegato 2: Tavola della distribuzione normale standard cumulata



z_e	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.00	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.10	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.20	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.30	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.40	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.50	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.60	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.70	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.80	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.90	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.00	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.10	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.20	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.30	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.40	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.50	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.60	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.70	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.80	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.90	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.00	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.10	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.20	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.30	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.40	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.50	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.60	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.70	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.80	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.90	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.00	0.9987	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988	0.9989	0.9989	0.9989	0.9990	0.9990
3.10	0.9990	0.9991	0.9991	0.9991	0.9992	0.9992	0.9992	0.9992	0.9993	0.9993
3.20	0.9993	0.9993	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9995	0.9995	0.9995
3.30	0.9995	0.9995	0.9995	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9997
3.40	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9998

Interpretazione: i valori nella tabella indicano la probabilità che una variabile casuale con una distribuzione normale standard sia minore o uguale a z. La tabella è stata calcolata con la funzione Excel NORMVERT.

© Organizzatori

Allegato 3: Tabella dei fattori di attualizzazione

Tabella A: Fattori di attualizzazione (fattori di sconto) Tasso d'interesse in %

Anno	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	0.820	0.806	0.794	0.781	0.769	0.741	0.714	0.690	0.667
2	0.980	0.961	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743	0.731	0.718	0.706	0.694	0.672	0.650	0.630	0.610	0.592	0.549	0.510	0.476	0.444
3	0.971	0.942	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658	0.641	0.624	0.609	0.593	0.579	0.551	0.524	0.500	0.477	0.455	0.406	0.364	0.328	0.296
4	0.961	0.924	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572	0.552	0.534	0.516	0.499	0.482	0.451	0.423	0.397	0.373	0.350	0.301	0.260	0.226	0.198
5	0.951	0.906	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497	0.476	0.456	0.437	0.419	0.402	0.370	0.341	0.315	0.291	0.269	0.223	0.186	0.156	0.132
6	0.942	0.888	0.837	0.790	0.746	0.705	0.666	0.630	0.596	0.564	0.535	0.507	0.480	0.456	0.432	0.410	0.390	0.370	0.352	0.335	0.303	0.275	0.250	0.227	0.207	0.165	0.133	0.108	0.088
7	0.933	0.871	0.813	0.760	0.711	0.665	0.623	0.583	0.547	0.513	0.482	0.452	0.425	0.400	0.376	0.354	0.333	0.314	0.296	0.279	0.249	0.222	0.198	0.178	0.159	0.122	0.095	0.074	0.059
8	0.923	0.853	0.789	0.731	0.677	0.627	0.582	0.540	0.502	0.467	0.434	0.404	0.376	0.351	0.327	0.305	0.285	0.266	0.249	0.233	0.204	0.179	0.157	0.139	0.123	0.091	0.068	0.051	0.039
9	0.914	0.837	0.766	0.703	0.645	0.592	0.544	0.500	0.460	0.424	0.391	0.361	0.333	0.308	0.284	0.263	0.243	0.225	0.209	0.194	0.167	0.144	0.125	0.108	0.094	0.067	0.048	0.035	0.026
10	0.905	0.820	0.744	0.676	0.614	0.558	0.508	0.463	0.422	0.386	0.352	0.322	0.295	0.270	0.247	0.227	0.208	0.191	0.176	0.162	0.137	0.116	0.099	0.085	0.073	0.050	0.035	0.024	0.017
11	0.896	0.804	0.722	0.650	0.585	0.527	0.475	0.429	0.388	0.350	0.317	0.287	0.261	0.237	0.215	0.195	0.178	0.162	0.148	0.135	0.112	0.094	0.079	0.066	0.056	0.037	0.025	0.017	0.012
12	0.887	0.788	0.701	0.625	0.557	0.497	0.444	0.397	0.356	0.319	0.286	0.257	0.231	0.208	0.187	0.168	0.152	0.137	0.124	0.112	0.092	0.076	0.062	0.052	0.043	0.027	0.018	0.012	0.008
13	0.879	0.773	0.681	0.601	0.530	0.469	0.415	0.368	0.326	0.290	0.258	0.229	0.204	0.182	0.163	0.145	0.130	0.116	0.104	0.093	0.075	0.061	0.050	0.040	0.033	0.020	0.013	0.008	0.005
14	0.870	0.758	0.661	0.577	0.505	0.442	0.388	0.340	0.299	0.263	0.232	0.205	0.181	0.160	0.141	0.125	0.111	0.099	0.088	0.078	0.062	0.049	0.039	0.032	0.025	0.015	0.009	0.006	0.003
15	0.861	0.743	0.642	0.555	0.481	0.417	0.362	0.315	0.275	0.239	0.209	0.183	0.160	0.140	0.123	0.108	0.095	0.084	0.074	0.065	0.051	0.040	0.031	0.025	0.020	0.011	0.006	0.004	0.002

Tabella B: Fattori di attualizzazione di una rendita (valore attuale di una rendita) Tasso d'interesse in %

Anno	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	0.820	0.806	0.794	0.781	0.769	0.741	0.714	0.690	0.667
2	1.970	1.942	1.913	1.886	1.859	1.833	1.808	1.783	1.759	1.736	1.713	1.690	1.668	1.647	1.626	1.605	1.585	1.566	1.547	1.528	1.492	1.457	1.424	1.392	1.361	1.289	1.224	1.165	1.111
3	2.941	2.884	2.829	2.775	2.723	2.673	2.624	2.577	2.531	2.487	2.444	2.402	2.361	2.322	2.283	2.246	2.210	2.174	2.140	2.106	2.042	1.981	1.923	1.868	1.816	1.696	1.589	1.493	1.407
4	3.902	3.808	3.717	3.630	3.546	3.465	3.387	3.312	3.240	3.170	3.102	3.037	2.974	2.914	2.855	2.798	2.743	2.690	2.639	2.589	2.494	2.404	2.320	2.241	2.166	1.997	1.849	1.720	1.605
5	4.853	4.713	4.580	4.452	4.329	4.212	4.100	3.993	3.890	3.791	3.696	3.605	3.517	3.433	3.352	3.274	3.199	3.127	3.058	2.991	2.864	2.745	2.635	2.532	2.436	2.220	2.035	1.876	1.737
6	5.795	5.601	5.417	5.242	5.076	4.917	4.767	4.623	4.486	4.355	4.231	4.111	3.998	3.889	3.784	3.685	3.589	3.498	3.410	3.326	3.167	3.020	2.885	2.759	2.643	2.385	2.168	1.983	1.824
7	6.728	6.472	6.230	6.002	5.786	5.582	5.389	5.206	5.033	4.868	4.712	4.564	4.423	4.288	4.160	4.039	3.922	3.812	3.706	3.605	3.416	3.242	3.083	2.937	2.802	2.508	2.263	2.057	1.883
8	7.652	7.325	7.020	6.733	6.463	6.210	5.971	5.747	5.535	5.335	5.146	4.968	4.799	4.639	4.487	4.344	4.207	4.078	3.954	3.837	3.619	3.421	3.241	3.076	2.925	2.598	2.331	2.109	1.922
9	8.566	8.162	7.786	7.435	7.108	6.802	6.515	6.247	5.995	5.759	5.537	5.328	5.132	4.946	4.772	4.607	4.451	4.303	4.163	4.031	3.786	3.566	3.366	3.184	3.019	2.665	2.379	2.144	1.948
10	9.471	8.983	8.530	8.111	7.722	7.360	7.024	6.710	6.418	6.145	5.889	5.650	5.426	5.216	5.019	4.833	4.659	4.494	4.339	4.192	3.923	3.682	3.465	3.269	3.092	2.715	2.414	2.168	1.965
11	10.368	9.787	9.253	8.760	8.306	7.887	7.499	7.139	6.805	6.495	6.207	5.938	5.687	5.453	5.234	5.029	4.836	4.656	4.486	4.327	4.035	3.776	3.543	3.335	3.147	2.752	2.438	2.185	1.977
12	11.255	10.575	9.954	9.385	8.863	8.384	7.943	7.536	7.161	6.814	6.492	6.194	5.918	5.660	5.421	5.197	4.988	4.793	4.611	4.439	4.127	3.851	3.606	3.387	3.190	2.779	2.456	2.196	1.985
13	12.134	11.348	10.635	9.986	9.394	8.853	8.358	7.904	7.487	7.103	6.750	6.424	6.122	5.842	5.583	5.342	5.118	4.910	4.715	4.533	4.203	3.912	3.656	3.427	3.223	2.799	2.469	2.204	1.990
14	13.004	12.106	11.296	10.563	9.899	9.295	8.745	8.244	7.786	7.367	6.982	6.628	6.302	6.002	5.724	5.468	5.229	5.008	4.802	4.611	4.265	3.962	3.695	3.459	3.249	2.814	2.478	2.210	1.993
15	13.865	12.849	11.938	11.118	10.380	9.712	9.108	8.559	8.061	7.606	7.191	6.811	6.462	6.142	5.847	5.575	5.324	5.092	4.876	4.675	4.315	4.001	3.726	3.483	3.268	2.825	2.484	2.214	1.995

© Organizzatori

Esame professionale superiore di
Esperta/Esperto in finanza e controlling 2026

Studio casi interdisciplinare

Compito	Strategia di crescita attraverso l'espansione internazionale
Durata	4 ore
Punteggio	100 punti su 100

Presti attenzione ai seguenti punti:

1. Lei riceve i tre documenti seguenti:

   - 4 pagine di enunciato (A1 – A4)
   - 10 pagine di allegati (B1 – B10)
   - 1 file Excel con 6 fogli di calcolo – XLS (solo in formato digitale)

Controlli di aver ricevuto tutta la documentazione sopra elencata.

2. Non scriva la sua soluzione su questi fogli dell'enunciato poiché saranno distrutti immediatamente dopo l'esame. I suoi procedimenti di soluzione devono essere esposti in modo chiaro e comprensibile.

3. Esegua l'upload sulla piattaforma d'esame **della sua soluzione (rapporto)** sia in formato Word che PDF; il nome del file deve corrispondere alla convenzione «Numerocandidato_CognomeNome_Rapporto». **Sarà valutato solo il file PDF.**

4. Esegua l'upload sulla piattaforma d'esame del file Excel **con i suoi calcoli**; il nome del file Excel deve corrispondere alla convenzione «Numerocandidato_CognomeNome_Allegati».

5. Per parità di trattamento, durante l'esame non può essere fornita alcuna spiegazione. In caso di dubbio, può formulare la sua ipotesi e considerarla nella risposta.

Buon lavoro!

© Organizzatori

Strategia di crescita attraverso l'espansione internazionale

1. Situazione iniziale

Lei è CFO e membro della direzione aziendale di ABC AG. Questa azienda importa e vende componenti elettroniche specializzate. Queste componenti vengono importate dall'Asia e rivendute, senza alcuna modifica, a grossi clienti dell'industria manifatturiera in Svizzera. Le caratteristiche esclusive di queste componenti sono la loro elevata qualità e l'efficiente catena di fornitura globale che ABC AG ha costruito nel corso degli anni grazie a una rete di partner affidabili in Asia.

Dopo una crescita vertiginosa negli ultimi anni, la crescita in Svizzera sta rallentando e si osserva una saturazione del mercato svizzero. ABC AG si trova in una posizione finanziaria solida e dispone di notevoli risorse finanziarie. Il consiglio di amministrazione intende quindi avviare la prossima fase di crescita e sta valutando un'espansione all'estero. In particolare, il consiglio di amministrazione vede un grande potenziale soprattutto in Europa, poiché i cambiamenti geopolitici e il rimpatrio delle capacità produttive offrono nuove opportunità. Gli obiettivi strategici definiti dal consiglio di amministrazione per la strategia di crescita attraverso l'internazionalizzazione sono riportati nell'allegato B1.

2. Enunciato del problema

Recentemente, il consiglio di amministrazione ha sentito parlare di un possibile candidato per un'acquisizione. Si tratta d XYZ GmbH, con sede ad Amburgo, che commercializza componenti elettroniche simili a quelli di ABC AG e serve esclusivamente il mercato tedesco. Da alcuni anni, la cifra d'affari e la redditività di XYZ GmbH sono in calo principalmente a causa di difficoltà legate alla qualità dei prodotti e alla catena di fornitura, che hanno portato alla perdita di ordini. Recentemente, il fallimento di un importante cliente ha causato elevate perdite su crediti. Di conseguenza, XYZ GmbH non dispone dei mezzi necessari per ricostruire la propria catena di fornitura. Al fine di garantire la sopravvivenza di XYZ GmbH, la famiglia proprietaria sta quindi valutando una vendita e ha presentato due opzioni a ABC AG:

1. Vendita del 60% dei diritti di voto e di quote di capitale, con pagamenti legati al raggiungimento di determinati milestone (earn-out). I dettagli sono riportati nell'allegato B2.
2. Vendita del 30% dei diritti di voto e di quote di capitale, con opzione d'acquisto di un ulteriore 30% a un prezzo di acquisto prestabilito. I dettagli sono riportati nell'allegato B2.

In qualità di CFO, lei è incaricato di valutare gli aspetti strategici, finanziari e operativi di questa opportunità di acquisizione e di elaborare una raccomandazione fondata per il consiglio di amministrazione.

© Organizzatori

3. Mandato

3.1. Strategie standard di crescita e internazionalizzazione

3.1.1. Indichi 5 possibili strategie di crescita per l'entrata sul mercato internazionale di ABC AG. Valuti queste strategie di crescita rispetto agli obiettivi strategici approvati dal consiglio di amministrazione di ABC AG (allegato B1). **[5 punti]**

3.1.2. Identifichi e valuti le sfide strategiche e operative nonché i rischi dell'internazionalizzazione nel mercato europeo e indichi possibili soluzioni a tali sfide. **[3 punti]**

3.1.3. Analizzi e valuti i rischi connessi all'espansione e li rappresenti graficamente mediante una mappa dei rischi (Risk Map). Identifichi le possibili strategie per gestire tali rischi. **[5 punti]**

3.1.4. Utilizzando un modello consolidato, analizzi la situazione del mercato, dell'ambiente e della concorrenza nel commercio di componenti elettroniche in Europa. Partendo dalla sua analisi, individui le opportunità e le minacce concrete per ABC AG. **[4 punti]**

3.1.5. Sulla base della sua analisi, formuli una raccomandazione motivata per la strategia di crescita internazionale di ABC AG. **[3 punti]**

3.2. Valutazione d'azienda di XYZ GmbH

3.2.1. Il metodo DCF è un metodo di valutazione utilizzato frequentemente. Indichi altri metodi utilizzati per la valutazione d'azienda e, per ciascun metodo, valuti i relativi vantaggi e svantaggi. Spieghi perché il metodo DCF è adatto in questo caso. **[4 punti]**

3.2.2. Esegua una valutazione di XYZ GmbH con il metodo DCF sulla base dei dati forniti negli allegati B5 - B7. Calcoli il fattore di attualizzazione necessario (allegato B8) e giustifichi le ipotesi che ha scelto. **[9 punti]**

3.2.3. Valuti il risultato della sua valutazione con il metodo DCF. Esegua il test di sensibilità (sensitività) del valore dell'azienda da lei calcolato mediante lo scenario descritto nell'allegato (allegato B8). Quale impatto ha questo scenario sul valore dell'azienda? **[5 punti]**

3.2.4. Sulla base della sua valutazione con il metodo DCF e dell'analisi di sensibilità, formuli una raccomandazione d'acquisto al consiglio di amministrazione di ABC AG. Indichi quale delle due opzioni di acquisto deve essere preferita e giustifichi la sua scelta (allegato B2). **[2 punti]**

3.3. Finanziamento dell'acquisizione di XYZ GmbH

3.3.1. Presenti le possibilità di finanziamento a disposizione di ABC AG per l'acquisto di XYZ GmbH, come pure i rispettivi vantaggi e svantaggi. **[5 punti]**

© Organizzatori

3.3.2. Presenti e valuti gli impatti concreti di queste possibilità di finanziamento sul bilancio, sul conto economico e sul conto dei flussi di liquidità di ABC AG con l'aiuto di due indici (indicatori) per ciascuno dei seguenti ambiti: liquidità, redditività e struttura di finanziamento. Spieghi come cambieranno questi indici. **[3 punti]**

3.3.3. Sulla base di argomentazioni solide, raccomandi una variante di finanziamento al consiglio di amministrazione. **[2 punti]**

3.4. Conto consolidato pro forma di ABC AG

3.4.1. Per entrambe le opzioni di partecipazione, rediga una chiusura pro forma dei conti consolidati secondo le norme IFRS sulla base dei dati 2025. Proceda in modo metodico e progressivo, iniziando con l'epurazione dei bilanci individuali da BC1 a BC2, procedendo successivamente con il consolidamento. Confronti le due chiusure consolidate e le commenti. Ulteriori informazioni sul consolidamento pro forma sono disponibili nell'allegato. **[14 punti]**

3.4.2. Spieghi l'iscrizione a bilancio dell'accordo di earn-out conformemente alle norme IFRS, sia nelle chiusure individuali che nella chiusura consolidata. **[2 punti]**

3.4.3. Per entrambi gli scenari di partecipazione, spieghi il trattamento delle valute estere nella redazione della chiusura consolidata basandosi sulla chiusura consolidata pro forma da lei redatta. Indichi le norme IFRS pertinenti. **[2 punti]**

3.4.4. Per entrambi gli scenari di partecipazione, spieghi il trattamento del goodwill che ha calcolato nei conti consolidati pro forma secondo IFRS. Spieghi i principi e lo svolgimento dell'impairment test secondo IFRS. **[4 punti]**

3.5. Rischi di cambio

3.5.1. Identifichi in quali momenti e in quali situazioni sorgono dei rischi di cambio per ABC AG nell'ambito dell'acquisizione di XYZ GmbH e spieghi come questi rischi possono essere coperti, oltre al ricorso a strumenti finanziari derivati. **[5 punti]**

3.5.2. Indichi quali strumenti finanziari derivati è possibile utilizzare per coprire i rischi di cambio che ha identificato e spieghi come funzionano. Descriva il loro trattamento contabile secondo le norme IFRS, inclusa la contabilizzazione delle operazioni di copertura (hedge accounting). Spieghi perché l'hedge accounting può essere pertinente e può essere utilizzato. **[7 punti]**

3.6. Aspetti fiscali

3.6.1. Identifichi gli aspetti fiscali rilevanti per l'acquisizione dal punto di vista di ABC AG. Identifichi i possibili tipi d'imposta, indicando la legge corrispondente. **[4 punti]**

3.6.2. Calcoli gli impatti fiscali per uno scenario di finanziamento in cui ABC AG finanzia l'acquisizione di XYZ GmbH per metà mediante l'emissione di azioni (al valore patrimoniale, valore della sostanza) anziché ricorrere a un finanziamento con capitale di terzi. **[2 punti]**

© Organizzatori

3.6.3. Spieghi e valuti le eventuali conseguenze e implicazioni delle direttive dell'OCSE (OECD) in merito all'acquisizione di XYZ GmbH da parte di ABC AG. **[2 punti]**

Aspetti formali [5 punti] - Rediga un documento adeguato al destinatario, all'attenzione del consiglio di amministrazione di ABC AG, con una formula introduttiva professionale, una descrizione chiara dell'incarico, un elenco completo degli allegati e una conclusione formale del rapporto corretta.

Linguaggio [3 punti] - Presti attenzione ad utilizzare un linguaggio professionale appropriato e preciso, una struttura chiara con una catena d'argomentazione logica e coerente, come pure una raccomandazione chiara e operativa (orientata all'azione).

Arrotondi i suoi calcoli e i risultati intermedi nel modo seguente:

- Percentuali – a un decimale, ad esempio 1.1%
- Importi – in numeri interi con indicazione della valuta, ad esempio CHF 1'000

© Organizzatori

Allegati

1. Strategia di crescita – Internazionalizzazione

Il consiglio di amministrazione di ABC AG ha definito i seguenti obiettivi strategici per la strategia di crescita attraverso l'internazionalizzazione:

- **Rapida entrata sul mercato:** sviluppo dei mercati target europei con tempi d'implementazione il più brevi possibile al fine di assicurarsi rapidamente quote di mercato.
- **Rapido aumento del fatturato e degli utili:** scelta di percorsi di espansione che forniscano rapidamente contributi positivi alla crescita del fatturato e degli utili.
- **Minimizzazione dei rischi:** preferenza per modelli di espansione scalabili e finanziariamente controllabili al fine di limitare i rischi operativi e politici.
- **Sfruttamento di sinergie:** sfruttamento dei punti di forza esistenti – come le catene di fornitura, le reti di partner e l'immagine di qualità – per aumentare l'efficienza nel nuovo mercato.
- **Competitività a lungo termine:** consolidamento di una posizione di mercato solida grazie alla presenza tempestiva in regioni strategicamente importanti.
- **Utilizzo efficiente delle risorse:** investimento mirato delle risorse finanziarie con focalizzazione sulla scalabilità e sul rendimento del capitale sostenibili.

2. Scenari di partecipazione

2.1. Opzione 1: Acquisizione della maggioranza delle quote con meccanismo di earn-out

Quote di capitale e diritti di voto: vendita del 60% dei diritti di voto e di quote di capitale di XYZ GmbH a ABC AG. Il contratto stabilisce che, dopo l'acquisizione, ABC AG nominerà la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione.

Struttura del prezzo d'acquisto e modalità di pagamento: pagamento immediato di EUR 14.0 milioni al momento del trasferimento del 60% delle quote di XYZ GmbH a ABC AG. Pagamenti supplementari dipendenti dal risultato (earn-out) negli anni 3-5 successivi al trasferimento, in funzione dell'EBITDA di XYZ GmbH. L'EBITDA obiettivo di XYZ GmbH è stato concordato di EUR 1.0 milione l'anno. L'earn-out corrisponde al 50% dell'importo di cui l'EBITDA effettivo supera l'EBITDA obiettivo, ma al massimo EUR 1 milione l'anno, quindi al massimo ulteriori EUR 3 milioni supplementari in 3 anni.

2.2. Opzione 2: Partecipazione minoritaria con opzione d'acquisto (call option)

Quote di capitale e diritti di voto: vendita del 30% dei diritti di voto e di quote di capitale di XYZ GmbH a ABC AG. Alla data di acquisizione, ABC AG potrà nominare membri del consiglio di amministrazione proporzionalmente alla sua quota di capitale.

Struttura del prezzo d'acquisto e modalità di pagamento: Pagamento immediato di EUR 10 milioni al momento del trasferimento del 30% delle quote di XYZ GmbH a ABC AG. ABC AG riceve un'opzione d'acquisto (call option), che le consente di acquistare entro i prossimi 3 anni un ulteriore 30% delle quote al prezzo di EUR 7 milioni. Questa opzione non è economicamente vincolante. Fino alla decisione effettiva e formale di esercitare questa opzione, ABC AG non controlla XYZ GmbH.

3. Bilancio e conto economico

Bilancio di ABC AG (in MCHF)

Attivi	**31 dicembre 2024**	**31 dicembre 2025 (preventivo)**
Attivo circolante		
Liquidità	7’392	10’548
Crediti	1’548	1’235
Scorte di merci	2’989	2’292
Ratei e risconti attivi	346	412
Totale attivo circolante	**12’275**	**14’487**
Attivo fisso		
Prestiti	2’000	2’000
Immobilizzi materiali	1’761	1’692
Partecipazioni	500	500
Partecipazioni in aziende associate	-	-
Totale attivo fisso	**4’261**	**4’192**
Totale attivi	**16’536**	**18’679**
Passivi		
Capitale di terzi		
Debiti per forniture e prestazioni	2’290	2’734
Prestiti a breve termine	2’931	3’225
Ratei e risconti passivi	288	345
Prestiti a lungo termine	2’300	2’300
Totale capitale di terzi	**7’809**	**8’604**
Capitale proprio		
Capitale sottoscritto	6’000	6’000
Riserve da utili	1’544	2’727
Utile / Perdita annua	1’183	1’348
Totale capitale proprio	**8’727**	**10’075**
Totale passivi	**16’536**	**18’679**

Conto economico di ABC AG (in MCHF)

	2024	**2025 (preventivo)**
Ricavi da vendite	35’679	36’789
Costo delle merci	-20’456	-21’432
Utile lordo	**15’223**	**15’357**
Costi operativi	-3’663	-3’720
Ricavi operativi	500	500
Costi del personale	-6’534	-6’685
Pigioni, costi accessori, assicurazioni	-2’199	-2’311
Ammortamenti	-543	-385
Altri costi d’esercizio	-1’345	-1’156
EBIT	**1’439**	**1’600**
Utile / Perdita su cambio	7	15
Risultato finanziario	33	38
Ricavi per interessi	135	135
Costi per interessi	-267	-259
Risultato prima delle imposte	**1’347**	**1’529**
Imposte	-164	-181
Utile / Perdita annua	**1’183**	**1’348**

Bilancio di XYZ GmbH (in MEUR)

Attivi	**31 dicembre 2024**	**31 dicembre 2025 (preventivo)**
Attivo circolante		
Liquidità	2’287	1’597
Crediti	7’798	8’188
Scorte di merci	5’586	5’754
Ratei e risconti attivi	945	756
Totale attivo circolante	**16’616**	**16’295**
Attivo fisso		
Prestiti	-	-
Immobilizzi materiali	1’409	1’354
Partecipazioni	-	-
Partecipazioni in aziende associate	-	-
Totale attivo fisso	**1’409**	**1’354**
Totale attivi	**18’025**	**17’649**
Passivi		
Capitale di terzi		
Debiti per forniture e prestazioni	3’267	3’430
Prestiti a breve termine	2’345	2’580
Ratei e risconti passivi	230	276
Prestiti a lungo termine	7’435	7’212
Totale capitale di terzi	**13’277**	**13’498**
Capitale proprio		
Capitale sottoscritto	4’000	4’000
Riserve da utili	1’235	748
Utile / Perdita annua	-487	-597
Totale capitale proprio	**4’748**	**4’151**
Totale passivi	**18’025**	**17’649**

Conto economico di XYZ GmbH (in MEUR)

	2024	**2025 (preventivo)**
Ricavi da vendite	26’985	25’636
Costo delle merci	-17’178	-16’588
Utile lordo	**9’807**	**9’048**
Costi operativi	-1’759	-1’539
Ricavi operativi	-	-
Costi del personale	-4’835	-4’535
Pigioni, costi accessori, assicurazioni	-1’456	-1’301
Ammortamenti	-367	-385
Altri costi d’esercizio	-1’223	-1’230
EBIT	**167**	**58**
Utile / Perdita su cambio	3	5
Risultato finanziario	-	-
Ricavi per interessi	-	-
Costi per interessi	-657	-660
Risultato prima delle imposte	**-487**	**-597**
Imposte	-	-
Utile / Perdita annua	**-487**	**-597**

4. Valutazione d’azienda

Per la valutazione d’azienda, utilizzi le seguenti informazioni:

4.1. Tasso di crescita e margine di utile lordo

Crescita del fatturato

- 2026 – Inversione di tendenza con arresto del calo del fatturato grazie a condizioni speciali e ad azioni promozionali 0.0%
- 2027 – Ritorno a una crescita sostenibile grazie all'utilizzo della catena di fornitura di ABC AG e al recupero di clienti, con una crescita modesta 0.5%
- Dal 2028 – Raddoppio annuo del tasso di crescita

Aumento dei costi (costi operativi, ricavi operativi, costi del personale, pigioni, costi accessori, assicurazioni e altri costi d’esercizio)

- 2026-2027 – Riduzione immediata dei costi e creazione di sinergie grazie alla collaborazione con ABC AG negli ambiti Amministrazione, Acquisti e Vendita -4.0% l’anno
- Dal 2028 – Crescita dei costi in linea con la crescita del fatturato

Margine di utile lordo

- 2026-2027 – Il margine di utile lordo di XYZ GmbH migliora del 2% l’anno grazie all’utilizzo della catena di fornitura di ABC AG
- Dal 2028 – Il margine di utile lordo di XYZ GmbH è identico al margine di utile lordo di ABC AG nel 2025

Il tasso di crescita del Free Cash Flow è costante ed ammonta all’1.0% a partire dall’anno 6 (Terminal Value). Calcolo secondo il modello di crescita di Gordon (Gordon Growth).

4.2. Investimenti e ammortamenti

Durante il controllo degli immobilizzi (attivo fisso) è stata riscontrata una irregolarità che ha comportato un ammortamento straordinario immediato di MEUR 103 nel 2025. Questo ammortamento è già stato considerato nei dati forniti. Per gli anni 2026-2027, XYZ GmbH prevede un fabbisogno di investimenti pari al 3.0% del fatturato a causa di investimenti in attivo fisso non effettuati. A partire dal 2028 è previsto un fabbisogno d’investimento ricorrente pari all'1.0% del fatturato. Gli investimenti vengono sempre attivati al 31 dicembre e ammortizzati per la prima volta nell'anno successivo. La durata di utilizzo prevista è di 5 anni.

4.3. Net Working Capital

Il Net Working Capital cresce proporzionalmente alla crescita del fatturato.

4.4. Tassi di attualizzazione

Rendimento delle obbligazioni di Stato tedesche a 10 anni	2.0%
Rendimento delle obbligazioni di Stato svizzere a 10 anni	0.3%
Premio di rischio di mercato	5.5%
Beta (β)	0.9
Premio di rischio specifico di XYZ GmbH	3.0%
Aliquota fiscale delle persone giuridiche in Germania (aliquota fiscale effettiva)	30.0%
Aliquota fiscale delle persone giuridiche in Svizzera (aliquota fiscale effettiva)	15.0%

4.5. Analisi di sensibilità (sensitività)

Scenario: Il Purchasing Managers Index (PMI) per la zona Euro scende per il terzo mese consecutivo al di sotto della soglia critica di 50. Le tendenze inflazionistiche si stanno lentamente attenuando e si prevede che l'inflazione sarà nettamente inferiore alla fascia obiettivo del 2%. Tuttavia, si registrano anche forti segnali di recessione in Europa. La Banca Centrale Europea reagisce adeguando i tassi d’interesse per due volte (0.25% ciascuno). Il premio di rischio specifico per XYZ GmbH aumenta dal 3.0% al 4.0%. È difficile valutare gli effetti del deterioramento della situazione economica, ma XYZ GmbH prevede che la ripresa dal calo del fatturato subirà un ritardo di un anno. Si è inoltre riscontrato che le riduzioni dei costi previste sono troppo ottimistiche e ammonteranno al massimo al -3.0% all'anno per gli anni 2026-2027.

5. Chiusura consolidata pro forma di ABC AG

Per la chiusura consolidata proforma, utilizzi le seguenti ipotesi e informazioni.

5.1. Finanziamento del prezzo d'acquisto

ABC AG acquisisce le quote il 1° gennaio 2025. Come prezzo d'acquisto utilizzi il valore descritto nella rispettiva opzione d'acquisto come pure le modalità di pagamento previste. Per semplificare, l'earn-out e l'opzione d'acquisto devono essere valutati con un valore pari a zero. Il finanziamento avviene per metà con mezzi liquidi e per metà mediante sottoscrizione di un prestito a lungo termine in EUR. Dall'impairment test effettuato al 31 dicembre 2025, risulta che il valore di XYZ GmbH è stabile. La partecipazione non è ancora stata considerata nella chiusura individuale e deve essere registrata.

5.2. Dividendi

Per l'anno 2024, l'assemblea generale di XYZ GmbH ha deciso di distribuire un dividendo nonostante la perdita registrata nell'esercizio. Il dividendo ammonta a EUR 0.2 milioni e sarà distribuito agli azionisti subito dopo l'assemblea generale del 03 aprile 2025. Il dividendo non è ancora stato considerato nella chiusura individuale e deve essere registrato.

5.3. Prestiti a lungo termine (da ABC AG a XYZ GmbH)

In passato, ABC AG ha concesso a XYZ GmbH un prestito a lungo termine di CHF 2 milioni come soluzione temporanea. Il tasso d'interesse concordato è del 4.5%. Il prestito è iscritto nei bilanci individuali, ma deve essere classificato correttamente nella chiusura consolidata. Gli interessi dovuti per l'intero anno sono già stati pagati e sono stati contabilizzati nei Costi per interessi, rispettivamente nei Ricavi per interessi, di XYZ GmbH e di ABC AG (al corso medio di cambio).

5.4. Management Fees

ABC AG fornisce diversi servizi di management a XYZ GmbH. La fattura di CHF 0.5 milioni è stata inviata il 31 dicembre 2025 e contabilizzata nei costi operativi e nei debiti di XYZ GmbH al corso medio di cambio. ABC AG ha contabilizzato la fattura nei crediti e nei ricavi operativi. Le Management Fees devono essere classificate correttamente nella chiusura consolidata. Eventuali utili o perdite derivanti dalla variazione dei corsi di cambio devono essere esposti negli utili / perdite su cambio.

5.5. Transazioni intercompany

Nel 2025, ABC AG ha venduto merci a XYZ GmbH per l'ammontare di CHF 3.2 milioni. Per rispettare il principio di libera concorrenza (Arm's Length), queste merci sono state fatturate al prezzo di mercato. Il margine di utile lordo sulle merci vendute a XYZ GmbH corrisponde al margine di utile lordo medio di ABC AG. Di questi CHF 3.2 milioni, al 31 dicembre 2025 sono ancora giacenti nel magazzino di XYZ GmbH merci per CHF 0.4 milioni, che sono state contabilizzate al prezzo d'acquisto. Le merci sono state interamente pagate al 31 dicembre 2025.

5.6. Imposte differite

Per semplificazione, le imposte differite possono essere ignorate sia nell'epurazione dei conti individuali da BC1 a BC2 sia nel conto consolidato.

5.7. Corsi di cambio 2025

1 EUR	**CHF**
1° gennaio	0.947
3 aprile	0.950
31 dicembre	0.935
Corso medio	0.941
Corso medio del capitale proprio	0.947