

Università degli Studi di Padova
Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di Laurea in Statistica e Gestione delle Imprese



Tesi di Laurea

Dal risultato complessivo alle aree di risultato: le
strutture di riclassificazione di conto economico e la
segment analysis

Relatore: Ch.mo Prof. Saverio Bozzolan

Laureando: Pagiario Andrea
484628-GEI

Anno Accademico 2004-2005

INDICE

1. Cos'è e perché riclassificare il bilancio

- 1.1 Cos'è e perché riclassificare
- 1.2 Strutture di riclassificazione SP e CE

2. Riclassificazione del conto economico

- 2.1 Perché riclassificare il conto economico
 - 2.1.1 Le aree gestionali
- 2.2 Criterio a costi ricavi e rimanenze (o profitti e perdite)
 - Schema
 - Vantaggi
 - Svantaggi
- 2.3 Criterio a ricavi e costi
 - 2.3.1 Schema a valore della produzione ottenuta e valore aggiunto
 - Schema
 - Vantaggi e svantaggi
 - 2.3.2 Schema a ricavi e costo pieno del venduto
 - Schema
 - Vantaggi
 - Svantaggi
 - 2.3.3 Schema a ricavi e costo variabile del venduto

3. Analisi del criterio a margine di contribuzione

- 3.1 Definizione dei costi
 - 3.1.1 Costi variabili e costi fissi
 - 3.1.2 Costi diretti e costi indiretti
 - 3.1.3 Costi specifici e costi comuni
 - 3.1.4 Costi controllabili e non controllabili
- 3.2 Utilità delle diverse strutture di conto economico a margini di contribuzione
 - 3.2.1 Analisi della struttura aziendale e della leva operativa
 - 3.2.2 Analisi degli obiettivi di prezzo e break even analysis
 - 3.2.3 Impiego del margine di contribuzione nelle decisioni aziendali (scelte di convenienza economica)
- 3.3 Vantaggi e svantaggi

Introduzione

Il bilancio d'esercizio rappresenta il principale strumento d'informazione esterna ed interna d'impresa. Sui risultati di bilancio si basano la gran parte dei giudizi degli operatori economici sulla performance delle imprese, sulla loro affidabilità nel medio-lungo termine e sulla loro solvibilità. Un'attività valutativa sul futuro di un'azienda, deve considerare la gestione passata e un controllo sui cambiamenti degli scenari macroeconomici e sull'evoluzione dell'arena competitiva.

Nonostante da più parti si sottolinei, sempre di più, l'inadeguatezza dei dati contabili ad esprimere compiutamente la situazione economico-finanziaria delle imprese, l'influenza dei risultati dei bilanci d'esercizio sulle variabili economiche è andata aumentando. Grandezze economiche-finanziarie come l'EBIT o l'EBITDA, indici di bilancio come il ROI o il ROE, sono ormai entrate nel linguaggio comune degli operatori economici-finanziari e della stampa specializzata. In altre parole, nell'economia globale i risultati di bilancio di una grande impresa possono comportare variazioni, anche molto rilevanti, nella ricchezza delle famiglie e delle imprese dell'intero pianeta. Quindi, la qualità delle informazioni fornite dai bilanci e la capacità tecnica di coloro che sono chiamati ad interpretarne i risultati sono elementi chiave per il buon funzionamento dei mercati finanziari e dell'intero sistema capitalistico.

Ma il bilancio d'esercizio, concepito ormai da secoli, è ancora adatto a soddisfare le esigenze informative di un'economia complessa come quella attuale?

Il bilancio rimane sempre un indispensabile ed insostituibile strumento d'informazione esterna per le imprese. D'altra parte, soprattutto per quelle imprese più aperte al mercato, il bilancio deve essere affiancato da altre informazioni rappresentative della

*situazione economico-finanziaria-patrimoniale dell'azienda e della situazione sociale-ambientale-umana dell'impresa. Quindi bisogna rendere il bilancio più adeguato a soddisfare le esigenze informative dei vari destinatari. Ciò può avvenire tramite una più accurata **riclassificazione** dei documenti di bilancio e un'attenta analisi di bilancio, in modo da consentire anche a soggetti con informazioni limitate ai soli bilanci d'esercizio, di poter effettuare un check-up sullo stato di salute di un'impresa, verificandone il grado di redditività, solidità e solvibilità.*

Scopo di questo documento è analizzare le diverse riclassificazioni del conto economico, focalizzando l'attenzione soprattutto sulla riclassificazione a margine di contribuzione.

1. Cos'è e perché riclassificare il bilancio

1.1 COS'E' E PERCHE' RICLASSIFICARE?

Riclassificare vuol dire predisporre i dati di bilancio per l'analisi economico-finanziaria e patrimoniale della gestione. Tramite la riclassificazione è possibile effettuare analisi di bilancio e analisi finanziarie. Queste analisi hanno un obiettivo informativo diverso dal bilancio civilistico¹, cioè vogliono valutare lo stato e l'evoluzione di grandezze economiche, finanziarie e patrimoniali rilevanti a fini operativi; facilitare l'uso di strumenti tipici del controllo di gestione e della sua analisi; rendere più facili comparazioni intra-ed inter-aziendali. Il bilancio secondo il codice civile è, invece, una "rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società e del risultato economico dell'esercizio".

Per condurre queste analisi non basta la semplice lettura del bilancio, ma occorre mettere in atto alcune tecniche che rendano più semplice e agevole l'interpretazione dei dati contenuti nei documenti di bilancio, al fine di porre in evidenza le principali tendenze in atto e le prospettive dell'azienda. Queste tecniche si fondano su particolari metodologie riguardanti la riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale, e l'analisi tramite indici e flussi. Diventa, quindi, interessante comprendere le cause che hanno concorso a determinare quella performance, anche per orientare la gestione delle determinanti che influenzeranno i risultati futuri. Per interpretare il bilancio saranno costruite opportune classi che comprenderanno le voci del conto economico e dello stato patrimoniale: questo per evidenziare aggregati parziali utili per condurre valutazioni sulla performance. Inoltre il criterio di classificazione dei costi passerà da naturale a funzionale.

Quindi gli scopi della riclassificazione sono:

- Raggruppare le voci di bilancio per classi omogenee
- Evidenziare risultati parziali

¹ Art. 2423, co. 2° c.c.

- Facilitare la comprensione delle relazioni tra gli aggregati di bilancio
- Facilitare i confronti nello spazio e nel tempo

1.2 STRUTTURE DI RICLASSIFICAZIONE DEL CE E DELLO SP

Le strutture di riclassificazioni dei documenti che compongono il bilancio d'esercizio sono molte e variano secondo i risultati che si vogliono mettere in evidenza e che si vogliono analizzare, e secondo cosa si vuole valutare all'interno dell'azienda.

La riclassificazione dello stato patrimoniale può essere:

- Funzionale
 - Scopo: riunire e contrapporre (nelle differenti aree gestionali) elementi patrimoniali e fonti di finanziamento connesse alla dinamica operativa e alle scelte di natura finanziaria.
- Finanziaria
 - Scopo: formulare giudizi sulla struttura e sulla dinamica finanziaria.

La riclassificazione del conto economico può avvenire secondo diversi criteri:

- A costi, ricavi e rimanenze
- Per aree gestionali
- A valore della produzione e a valore aggiunto
- A ricavi e costo del venduto
- A margine di contribuzione

Analizzeremo, ora, le diverse strutture di riclassificazione del conto economico, riportandone lo schema, i vantaggi e gli svantaggi.

2. Riclassificazione del conto economico

2.1 PERCHE' RICLASSIFICARE IL CONTO ECONOMICO?

Tra gli obiettivi del conto economico c'è quello di determinare l'entità del risultato di periodo e rappresentarne la sua composizione evidenziando i singoli elementi di costo e di ricavo. La struttura del conto economico deve permettere di evidenziare i costi e i ricavi della produzione ottenuta e della produzione venduta. Si devono, quindi, individuare alcuni sottoinsiemi ai quali associare componenti positivi e negativi di reddito tra loro omogenei, relativamente alla loro area di formazione secondo una logica funzionale o per destinazione, e non per natura come nel conto economico civilistico. Si deve, poi, organizzare una struttura scalare che permetta di analizzare il modo in cui si forma il risultato economico individuando i redditi delle singole aree nelle quali è suddivisa la gestione che si ritiene di rilevante significato operativo.

L'azienda complessa, pur rappresentando un oggetto d'analisi unitaria e indivisibile, può essere articolata in aree d'affari.

L'area d'affari è una realtà competitiva complessa, concettualmente riconducibile al mercato. Infatti, se si presta attenzione ai diversi meccanismi competitivi diffusi, è possibile individuare delle "arene competitive", ossia delle porzioni di ambiente che i diversi competitori definiscono mediante processi di differenziazione e distinzione d'impresa, segmentando il mercato complessivo al fine di ricercare delle posizioni di vantaggio competitivo. Tali segmenti costituiscono il business, le aree d'affari dell'impresa, realtà indipendenti caratterizzate dall'aver propri clienti, propri assets produttivi, proprie risorse umane e tecnologiche.

La scomposizione dell'azienda in aree d'affari è utile per:

- rendere governabile la complessità interna;
- interpretare le articolate dinamiche competitive;
- analizzare e gestire le complesse dinamiche interorganizzative.

Quest'approccio porta a scomporre le informazioni economico-finanziarie di bilancio a livello di singola A.S.A. (Area Strategica d'Affari): i dati del conto economico sono scomposti e riaggregati sui business rispetto ai quali vanno interpretati, perché questi hanno caratteristiche di funzionamento economico-finanziarie diverse in relazione alle particolari logiche della domanda e dell'offerta in ciascun'arena competitiva.

Zan (1985) ricorda, che per conseguire risultati aziendali eccellenti, i manager devono ricercare dei buoni risultati economici sia a livello di singola area d'affari sia a livello di impresa come sistema unitario: solo in questo modo è possibile ottimizzare la performance aziendale.

Gli strumenti di reporting devono supportare la scomposizione organizzativa evidenziando responsabilità e risultati elementari per le singole aree d'affari, isolando, in pratica, le cosiddette *aree di risultato*.

Il conto economico deve essere opportunamente riclassificato per mettere in evidenza il concorso delle diverse aree gestionali dell'impresa alla formazione del risultato d'esercizio. Sviluppando così il conto economico nelle diverse aree d'affari e segmenti di prodotto-mercato che l'azienda gestisce, si hanno tutti gli elementi interni che, collegati con le tendenze del mercato e dell'ambiente, potrebbero dar luogo ad un ponderato giudizio sulla redditività dell'impresa.

Partendo dal conto profitti e perdite redatto secondo il codice civile, (art. 2425-bis del c.c.) analizzeremo i suoi limiti e le varie tipologie di riclassificazione del conto economico.

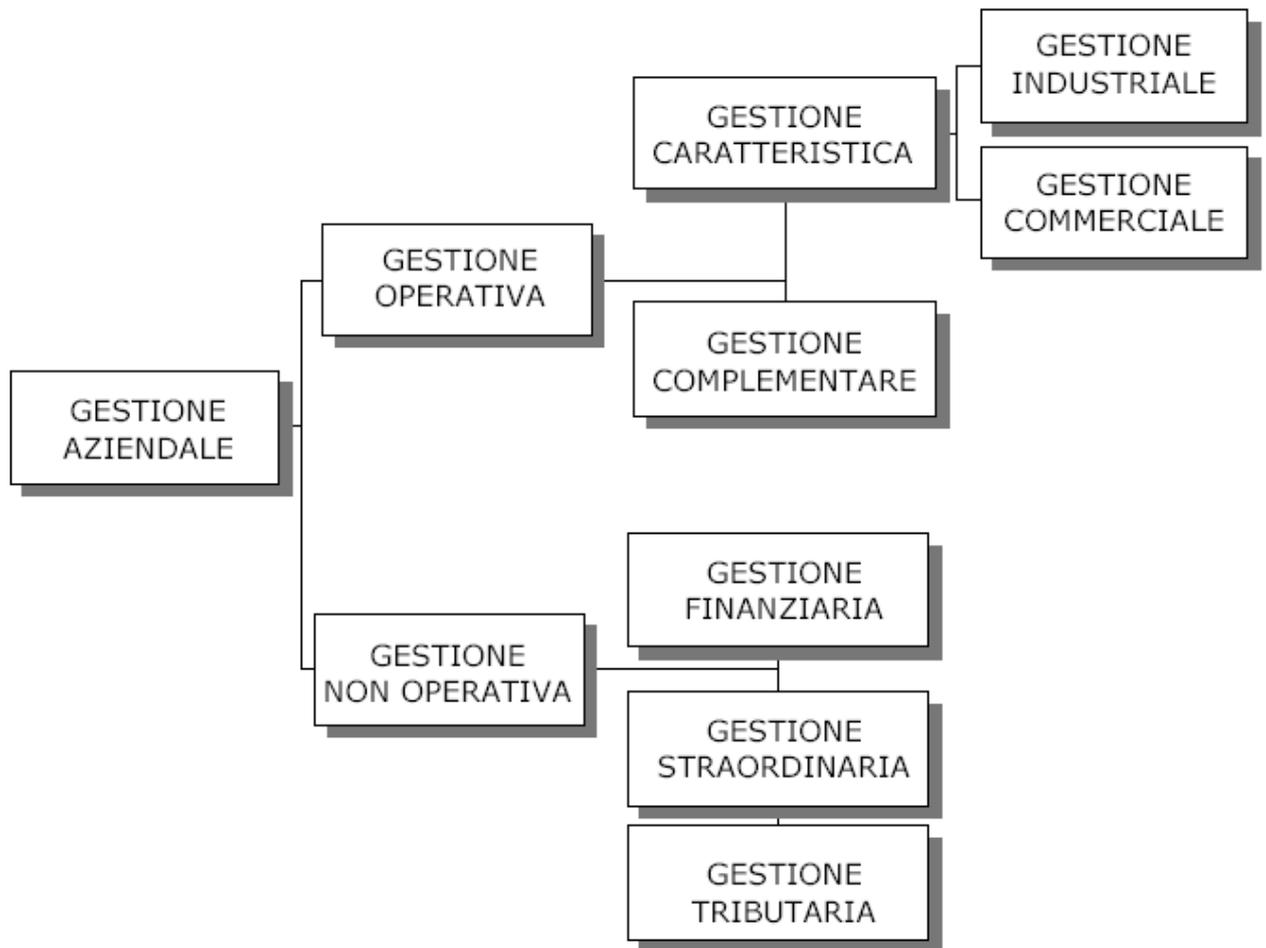
2.1.1 Le aree gestionali

L'analisi della dinamica economica e finanziaria, connessa alle operazioni dell'impresa, può essere svolta considerando aggregazioni di operazioni gestionali facenti riferimento alla funzione che esse ricoprono all'interno del processo economico-tecnico svolto dall'azienda. Si possono identificare cinque aree gestionali all'interno del conto economico, ognuna caratterizzata da un proprio risultato parziale.

Alla *gestione operativa* fanno capo tutte le operazioni gestionali relative all'insieme delle attività produttive di reddito svolte in modo usuale e continuato dall'impresa. Si scinde in:

- *gestione caratteristica*: corrisponde all'attività tipica dell'azienda, cioè comprende quelle operazioni gestionali connesse con i rami d'affari in cui l'impresa è tipicamente impegnata; può essere
 - corrente: quei valori economici (costi d'acquisto dei fattori e ricavi di vendita) che sono collegati al campo di attività "specifico o tipico" dell'impresa e quindi sono ricorrenti nello svolgimento delle operazioni d'impresa;
 - non corrente: riguarda l'acquisizione di fattori a fecondità ripetute, materiali e immateriali, impiegati nel ciclo produttivo, come i macchinari e gli impianti, da un lato, i brevetti e i marchi dall'altro.
- *gestione accessoria* (o patrimoniale o complementare): corrisponde ad investimenti che producono flussi di reddito aggiuntivi rispetto a quello della gestione caratteristica corrente.

Figura 1 – Aree di gestione



La *gestione non operativa* si divide in:

- *gestione finanziaria*: include le operazioni connesse con il finanziamento del capitale investito nella gestione operativa, in altre parole comprende le operazioni attinenti il reperimento delle fonti di finanziamento dell'impresa provenienti da terzi, ad esclusione dei debiti contratti per operazioni di natura caratteristica. Raccoglie i componenti negativi di reddito (oneri finanziari), mentre i proventi finanziari sono tenuti separati e affluiscono nella gestione accessoria;
- *gestione straordinaria*: comprende i componenti positivi e negativi di reddito che non sono di competenza dell'esercizio ma che sono il risultato di fatti gestionali

eccezionali nella loro natura e non ricorrenti, con l'aggiunta dei componenti di reddito imputabili a esercizi precedenti e degli effetti dei mutamenti dei principi contabili adottati;

- *gestione tributaria*: include i componenti di reddito che non sono connessi all'acquisto di fattori produttivi, ma che rappresentano quote del reddito prodotto distribuite all'Amministrazione Finanziaria; la determinazione dell'imposta di competenza compare nel documento economico.

Le aree gestionali menzionate individuano dei risultati intermedi (Figura 2), che riescono a spiegare il risultato che l'azienda ottiene nelle varie aree e, quindi, a catturare le determinanti della capacità reddituale dell'azienda. Inoltre, forniscono una serie di informazioni necessarie a valutare la capacità di generare reddito in via continuativa nel tempo. Ciò che cambia e contraddistingue le diverse strutture formali di riclassificazione è dato dal diverso modo di aggregare i componenti positivi e negativi che si riferiscono alla gestione caratteristica.

- Il *reddito operativo della gestione caratteristica (utile operativo)* rappresenta il risultato delle attività tipiche dell'azienda, ottenuto come differenza tra i ricavi della gestione tipica e i costi operativi sostenuti per il conseguimento dei ricavi. Esso descrive le condizioni di equilibrio economico a livello di gestione tipica dell'impresa. Ci sono vari modi per arrivare a questo risultato, ciò che cambia e contraddistingue le diverse strutture formali è dato dal diverso modo di aggregare i componenti positivi e negativi che si riferiscono alla gestione caratteristica
- I *proventi netti della gestione patrimoniale* sono ottenuti come la differenza tra le componenti positive di reddito della gestione

accessoria e i costi sostenuti specificatamente per il conseguimento dei proventi.

Figura 2 –Risultati intermedi

Area caratteristica	Reddito operativo della gestione caratteristica	+
Area accessoria	Proventi netti della gestione patrimoniale	=
Area operativa	Reddito operativo	-
Area finanziaria	Oneri finanziari	=
Area ordinaria	Reddito lordo di competenza	±
Area straordinaria	Proventi e oneri straordinari	=
	Reddito ante imposte	-
Area tributaria	Imposte	=
	Reddito netto	

- Il **reddito operativo** è dato dalla somma dei due risultati precedenti. Costituisce un indicatore sintetico e globale dell'impresa avente carattere di continuità e controllabilità da parte del management; rappresenta, quindi, la capacità dell'azienda di generare reddito con continuità nel tempo. Inoltre permette di individuare la redditività aziendale senza considerare i costi derivanti dalle scelte di struttura finanziaria effettuate. Il reddito operativo si pone in relazione con l'entità del capitale investito, in modo da poter calcolare la redditività operativa dell'azienda (ROI).
- Il *reddito lordo di competenza* è dato dalla differenza fra il reddito operativo e gli oneri finanziari. E', anche identificato, come utile (o perdita) corrente, ed è da interpretare come il risultato complessivo della gestione aziendale, determinato da componenti di reddito di ricorrente e usuale manifestazione, al lordo del prelievo fiscale.
- I *proventi e oneri straordinari* costituiscono componenti di reddito della gestione straordinaria, derivanti da accadimenti che si manifestano nell'esercizio in via non usuale e continuativa: fanno parte di questa classe quei componenti di

reddito che competono a più esercizi trascorsi, la cui inclusione nel reddito operativo dell'esercizio in cui sono rilevati precluderebbe la possibilità di disporre di un significativo indicatore del variabile andamento della gestione reddituale; inoltre sono compresi gli elementi straordinari, in genere quei componenti di reddito mutevoli, occasionali, non destinati a rinnovarsi, perché le circostanze, dalle quali derivano, sono sporadiche e non ricorrenti⁵.

- Le *imposte sul reddito* sono determinate sull'utile imponibile, come quota parte del reddito prodotto di competenza dell'Amministrazione Finanziaria.
- Il **reddito netto** costituisce l'utile d'esercizio, se positivo, la perdita, se negativo. Esso quantifica la remunerazione che riceve il capitale proprio per effetto della gestione e rappresenta la ricchezza netta da distribuire alla proprietà e/o da accantonare a riserva come autofinanziamento.

2.2 CONTO ECONOMICO A COSTI, RICAVI E RIMANENZE

La struttura del conto economico a "costi, ricavi e rimanenze" è illustrata nella figura 3. Per "costi" s'intendono i costi d'acquisto dei fattori produttivi, i "ricavi" riguardano la cessione dei beni e dei servizi ottenuti e venduti, le "rimanenze" comprendono ogni più specifica categoria di costi e ricavi sospesi. La classificazione delle voci viene effettuata secondo la loro "natura", cioè in base al tipo di fattori produttivi al quale si possono ritenere collegati. Così, i ricavi e i costi formano aggregati eterogenei, poco utili alle analisi di bilancio. Infatti sono presenti ricavi di vendita, ricavi accessori, rimanenze finali di materie (costi stimati e sospesi), rimanenze finali di prodotti (valori stimati e sospesi); tra i costi ci sono esistenze iniziali di materie (costi di acquisizione stimati e ripresi nell'esercizio),

⁵ La normativa civilistica è più restrittiva nel classificare una voce all'interno della categoria dei componenti straordinari

esistenze iniziali di prodotti (valori della produzione stimati e ripresi), costi di acquisizione delle materie (costi, non stimati, dell'esercizio) e costi operativi (costi di utilizzazione stimati e non dell'esercizio). Tale schema presenta due sezioni divise e contrapposte e, inoltre, consente di rappresentare secondo una duplice prospettiva gli elementi determinanti il risultato reddituale:

- viene effettuata una separazione fra le voci in relazione alle classi di operazioni che determinano il risultato reddituale: c'è una separazione tra i valori che costituiscono le operazioni di trasformazione dei fattori in prodotti dai valori che descrivono le operazioni di vendita dei prodotti e generazione dei ricavi;
- i valori derivanti da una determinazione oggettiva (come i costi d'acquisto dei fattori produttivi e i ricavi di vendita) sono esposti in voci a sé stanti, separandoli così da quelli aventi un'origine stimata (come le rimanenze e gli ammortamenti), in modo da stabilire il diverso grado di obiettività del reddito prodotto (diminuisce al crescere delle componenti stimate).

Figura 3 – Conto economico a costi, ricavi e rimanenze

Perdite	Profitti
Rimanenze iniziali materie e semilavorati Rimanenze iniziali prodotti e merci	Ricavi delle vendite
Acquisti di beni Acquisti di servizi Costi per il personale Utilizzo di beni di terzi Oneri finanziari Oneri diversi	Resi a fornitori Interessi attivi Proventi vari
Ammortamenti Quota TFR Accantonamenti per rischi Accantonamenti per spese future	Rimanenze finali di materie e semilavorati Rimanenze finali di prodotti e merci
UTILE d'esercizio	PERDITA d'esercizio

Le perdite sono i costi di fattori produttivi utilizzati nel processo di trasformazione fisico-economica dei beni. I profitti sono i ricavi derivanti dalla vendita dei beni prodotti e le rimanenze connesse a processi produttivi in corso.

2.2.1 Vantaggi

La principale caratteristica di tale schema è di riprodurre la forma consueta del conto economico in modo da lasciar percepire la generale correlazione fra componenti di reddito di ordine opposto, ossia la generale coordinazione degli accadimenti d'azienda. Questa configurazione può essere intesa come una panoramica completa dei valori relativi all'esercizio.

Un vantaggio derivante dalla classificazione delle voci per natura è che si creano minori incertezze di imputazione in quanto i costi sono distinti in base al titolo originario del loro sostenimento.

2.2.2 Svantaggi

Il limite principale di questo schema è la mancanza di risultati intermedi e della suddivisione del conto economico in aree gestionali, non permettendo, così, un'accurata analisi di bilancio.

Più specificatamente, i limiti di questa configurazione sono tre:

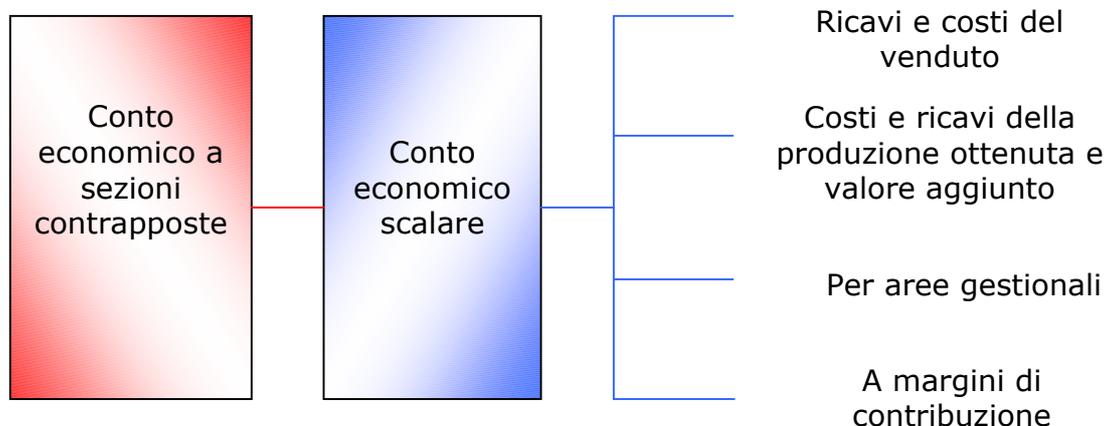
- a.** non focalizza il sistema dei valori relativi alla produzione dell'esercizio;
- b.** esprime i costi in base ai "fattori produttivi" invece che in base alle "operazioni";
- c.** si limita ad esprimere soltanto il risultato finale dell'esercizio.

Per quanto riguarda il primo limite il conto profitti e perdite non mette in evidenza né il costo della produzione ottenuta nell'esercizio né il costo della produzione venduta nell'esercizio, né il correlativo ricavo. Per superare questo limite, si passa ad una struttura a "**costi e ricavi**" che può essere a costi e ricavi della produzione venduta (del venduto) o a costi e ricavi della produzione ottenuta.

Il secondo limite riguarda la classificazione delle voci per natura, che non è adatta agli scopi dell'analisi di bilancio perché non

evidenzia i risultati parziali di area. E' opportuno cambiare la classificazione e registrare le voci in base alla loro funzione, cioè in base alla posizione che i costi vengono ad assumere nel sistema produttivo. Per superare questo limite si divide il sistema della gestione in varie **aree funzionali**, e si arriva ad una riclassificazione del conto economico per **aree gestionali**. La distinzione funzionale dei costi presenta una serie di incertezze di imputazione sconosciute alla distinzione per natura, cioè costi aventi la medesima natura possono essere interessare aree funzionali diverse della gestione. E' necessaria un'accurata contabilità analitica, nella quale trova espressione la problematica dell'imputazione dei costi.

Il terzo limite ricorda che per un'accurata analisi economico-finanziaria della gestione dell'esercizio, è necessaria la conoscenza di alcuni **risultati parziali**, prima di ottenere il risultato finale. Ciò si ottiene sostituendo la forma a sezioni contrapposte con la **forma scalare**, nella quale si evidenziano i risultati di area, cioè i vari risultati parziali corrispondenti alle singole aree in cui la gestione viene divisa. Con questa forma si arriva ad avere un grado di informazione maggiore rispetto alla forma a sezioni contrapposte, e si può comprendere quali sono le componenti che hanno contribuito alla formazione del reddito d'esercizio.



2.3 IL CONTO ECONOMICO A "COSTI E RICAVI"

Il conto a costi e ricavi rende omogenei i valori, convertendo i costi di acquisizione in costi di utilizzazione e agendo sul magazzino, ottenendo le due diverse strutture: a costi e ricavi della produzione ottenuta e a costi e ricavi della produzione venduta.

La non omogeneità riguarda, soprattutto, i valori riferiti alle materie e ai prodotti. Le materie rappresentano l'elemento fondamentale per determinare il costo di produzione dell'esercizio, che si ottiene sommando i costi di utilizzazione di tutti i fattori produttivi utilizzati per la produzione. Nel precedente conto a costi, ricavi e rimanenze compaiono i costi di acquisizione non di utilizzazione. Ecco un esempio di conversione dei costi applicato alle materie:

- Acquisti di materie dell'esercizio
- + Esistenze iniziali di materie
- Resi su acquisti, sconti attivi e vendite di materie
- = MATERIE DISPONIBILI
- Rimanenze finali di materie
- = Consumo di materie (**COSTO DI UTILIZZAZIONE**)

Per quanto riguarda i valori relativi ai prodotti si può agire in due modi: con il metodo del costo del venduto che dà origine alla struttura a ricavi e costo del venduto o con il metodo della variazione del magazzino che porta alla struttura a costi e ricavi della produzione ottenuta.

2.3.1 Conto economico a valore della produzione ottenuta e valore aggiunto

Con lo schema a valore della produzione ottenuta e valore aggiunto s'individua il valore della produzione come insieme di fattori esterni (i ricavi di vendita e altri ricavi caratteristici) e di fattori interni (la variazione del magazzino prodotti finiti e semilavorati, il valore delle lavorazioni in corso su ordinazione, il valore delle commesse interne ecc.).

L'aggregato primario da cui si parte è il *valore della produzione* che è costituito dalla somma dei valori dei beni e servizi collocati sul mercato (ricavi di vendita), con i prodotti per uso interno (beni prodotti in economia), cui si aggiungono i beni disponibili all'interno dell'impresa, derivanti dalla produzione tipica, nell'attesa di essere venduti (Figura 4).

I costi operativi sono divisi in due classi, in base alla posizione funzionale dei fattori produttivi cui essi si riferiscono:

- costi esterni: derivanti dal valore dei fattori produttivi apportati da terzi (acquisti di merci, prestazioni di servizi, affitti ecc.)
- costi interni: comprendono gli ammortamenti, gli accantonamenti e il costo del lavoro.

Figura 4 – Conto economico a valore della produzione e valore aggiunto

Ricavi netti di vendita Altri ricavi connessi alla gestione caratteristica	
	(A) RICAVI
Variazione disponibilità prodotti finiti Variazione disponibilità semilavorati Valore delle commesse interne Prodotti in corso di lavorazione Lavori in corso su ordinazione	
	(B) RICAVI INTERNI
(C) = A+B VALORE DELLA PRODUZIONE	
Acquisti netti Variazione disponibilità di materie prime Canoni per concessioni Costi per prestazioni di servizi Altri costi per l'acquisizione di fattori produttivi esterni	
	(D) COSTI ESTERNI
(E) = C-D VALORE AGGIUNTO	
Costo del lavoro Accantonamento per il TFR	
	(F) COSTO DEL LAVORO
(G) = E-F MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)	
Ammortamenti immobilizzazione materiali e immateriali Accantonamenti per rischi e spese future (collegati alla gestione tipica)	
	(H) AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI
(I) = G-H REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA	

Infatti, si suppone che all'inizio di un ciclo produttivo un'azienda abbia a disposizione delle strutture tecniche (impianti), e delle strutture organizzative (personale dipendente). Questi due fattori sono preesistenti rispetto alla produzione, ossia sono interni, quindi i loro costi sono da considerare interni. Per iniziare a produrre l'azienda necessita di altri fattori complementari, come le materie e altri servizi operativi. Questi sono fattori contestuali, cioè esterni, quindi i loro costi sono da considerare esterni.

Il **valore aggiunto** è la differenza tra il valore della produzione e i costi esterni: rappresenta il margine a disposizione dell'azienda per coprire i costi interni e, successivamente, disponibile per assorbire ulteriori costi delle gestioni finanziaria e straordinaria, e contribuisce, con la gestione accessoria, alla generazione del reddito netto.

Questo risultato permette, inoltre, di calcolare il reddito disponibile per remunerare i tre elementi, organizzati nell'impresa, che contribuiscono alla formazione del valore aggiunto: il lavoro, gli investimenti immobilizzati e il capitale, proprio e di terzi. Definito il valore aggiunto si potrà effettuare un'analisi sul grado di creazione di valore da parte dell'azienda e sui soggetti che lo assorbono, dotando l'azienda dei fattori essenziali di cui necessita.

Il valore aggiunto calcolato in questo modo è ottenuto sommando algebricamente i componenti posti al di sopra di esso. Si può, anche, calcolarlo sommando algebricamente i componenti posti al di sotto di esso, poiché si ha una struttura scalare. Con questo metodo il valore aggiunto si può definire come la somma dei compensi che vengono assegnati ai titolari dei fattori produttivi interni, lavoratori, impianti e il capitale (di rischio e di credito); cioè è il margine lordo destinato alla copertura del capitale, di rischio e di credito.

Il valore aggiunto è anche visto come l'incremento di valore che l'azienda, con la propria struttura stabile (lavoro, impianti, capitale), determina sui fattori produttivi acquisiti all'esterno per ottenere la produzione. Se l'incremento è percentualmente alto rispetto al

prodotto di esercizio, allora la gestione è ad alto valore aggiunto ed è caratterizzata da un'alta presenza di fattori produttivi interni, più rigidi rispetto ai fattori esterni. Se l'incremento è percentualmente basso, la gestione è a basso valore aggiunto ed è caratterizzata da un'alta presenza di fattori produttivi esterni. Quindi la prima gestione sarà più rigida rispetto alla seconda.

Il **MOL** è un risultato che non risente della discrezionalità che riguarda il calcolo del risultato operativo, discrezionalità che deriva dall'ammontare degli accantonamenti e degli ammortamenti che possono essere influenzati da politiche di bilancio. Il margine operativo lordo può essere calcolato in due modi: partendo dal valore aggiunto o dall'utile operativo.

Nel primo caso il MOL esprime la parte del valore aggiunto che rimane dopo la remunerazione del costo del personale. Quindi, è la parte di valore aggiunto a disposizione per la remunerazione del capitale tecnico e del capitale di finanziamento, proprio e di credito. Se in un'azienda il personale costituisce una componente rilevante di costo, il MOL è molto significativo perché esprime il reddito che residua dopo aver coperto la quota più rilevante dei costi d'esercizio.

Nel secondo caso il MOL è il risultato della somma fra l'utile operativo, gli ammortamenti e gli accantonamenti. Essendo ammortamenti e accantonamenti costi "non monetari", il MOL così calcolato è un risultato di tipo finanziario, poiché è espressione dell'autofinanziamento operativo della gestione.

Il MOL è, anche, utilizzato nell'analisi dell'equilibrio finanziario dinamico per definire il flusso monetario della gestione operativa corrente. Questo è dato da:

$$\text{MOL} - \Delta \text{CCNop}$$

L'equazione mette in evidenza le relazioni tra gestione economica e gestione del capitale circolante; inoltre analizza la variazione della liquidità individuando quali sono le determinanti (economiche - finanziarie) di andamenti positivi o negativi.

In questo caso il MOL (reddito operativo della gestione caratteristica + ammortamenti + accantonamenti) è inteso come flusso potenziale di liquidità in quanto i ricavi e il costo del venduto non si risolvono in variazioni della liquidità, ma anche in variazioni di altre componenti patrimoniali (CCN op) che, una volta realizzate (incassati i crediti, consumate le scorte, pagati i debiti) , si traducono in variazione di liquidità. Il ΔCCNop è definito come una serie di investimenti e fonti di finanziamento direttamente derivanti dall'attività corrente operativa. E' dato da $\Delta\text{Crediti} - \Delta\text{Debiti} + \Delta\text{Scorte}$.

Vantaggi e svantaggi

Questa struttura di conto economico è applicata, soprattutto, in quelle realtà che hanno cicli di produzione e vendita molto sfasati, a cavallo fra uno o più esercizi, (aziende che producono su commessa, aziende edili ecc.) nelle quali una focalizzazione sui soli ricavi potrebbe portare a giudizi non corretti sulla complessa e articolata gestione complessiva.

Lo schema è volto a sottolineare i problemi economici di produzione e di distribuzione di ricchezza per il conveniente sviluppo dell'impresa.

2.3.2 Conto economico a ricavi e costo pieno del venduto

Il conto economico a ricavi e costo del venduto presuppone un approccio funzionale all'analisi aziendale, che consente di configurare la funzione come un'attività o un gruppo di attività con caratteristiche simili e tra loro correlate e che deve essere seguita perché l'organizzazione viva e raggiunga i suoi obiettivi. Questa struttura di conto economico, individuando le aree funzionali ed evidenziando i connessi risultati intermedi, permette di cogliere il contributo di ciascuna funzione al conseguimento del risultato aziendale.

Lo schema a ricavi e costo del venduto (Figura 5) ha una peculiarità: focalizza l'attenzione sul momento della vendita, piuttosto che su quello della produzione, poiché contrappone ai ricavi di vendita i costi delle merci vendute. A differenza dello schema precedente, le scorte non contribuiscono a determinare il valore della produzione, ma un aumento delle scorte diminuisce i costi di trasformazione al fine di isolare i soli costi che hanno contribuito a generare il fatturato.

Figura 5 – Riclassificazione del conto economico "a ricavi e costo pieno del venduto"

<i>Conto economico a ricavi e costo pieno del venduto</i>	Business 1	Business 2	Totale
Ricavi - costo operativo del venduto costi variabili di fabbricazione costi fissi di fabbricazione costi totali di produzione				
Reddito lordo industriale				
- costi commerciali (fissi e variabili) - costi amministrativi (fissi e variabili) REDDITO OPERATIVO CARATTERISTICO + proventi netti della gestione patrimoniale REDDITO OPERATIVO - oneri finanziari Reddito lordo di competenza ± proventi e oneri straordinari Reddito ante imposte - imposte REDDITO NETTO				

La capacità informativa di questo schema di conto economico si basa sul presupposto che l'attività economica di periodo, generatrice di reddito, possa idealmente scomporsi e raffigurarsi in due aree che esprimono le operazioni della gestione corrente e le operazioni della

gestione extra-corrente; il conto economico in oggetto, attraverso i vari raggruppamenti di costi e di ricavi, evidenzia il graduale formarsi del reddito netto di periodo.

Questa riclassificazione dei valori consente di separare i costi industriali (fissi e variabili) dai costi di vendita e di amministrazione, ed inoltre enfatizza la destinazione funzionale dei valori in bilancio non solo nelle macroaree (gestione caratteristica, finanziaria, straordinaria e tributaria) ma anche all'interno delle singole aree. Tali informazioni non sono però immediatamente disponibili, poiché gli schemi civilistici prevedono l'esposizione delle voci secondo natura e, raramente, la nota integrativa fornisce informazioni al riguardo.

Inoltre, la capacità informativa di questo schema contabile è preziosa perché permette:

- a) di illustrare l'evoluzione nel tempo dei risultati d'impresa per area gestionale sia in valori assoluti sia in valori relativi;
- b) di favorire la misurazione e l'analisi della redditività operativa (riferita agli investimenti netti) e generale (riferita al capitale degli azionisti).

I costi devono essere raggruppati per categorie omogenee di fattori sulla base della loro specifica destinazione nell'azienda, e possono essere raggruppati nelle seguenti macro-categorie:

- costi industriali
- costi commerciali
- costi amministrativi
- costi finanziari

Per classificare i costi si ricorre alla tecnica dei raggruppamenti dei costi di fattori in figure di costo.

I costi di fattori, accolti nella sezione dei componenti negativi di reddito d'impresa, possono essere raggruppati così (Figura 6):

Figura 6 – Costi di fattori e dimensioni di costo

Costi industriali	Costo delle materie	- Materiali diretti - Materie sussidiarie
	Costi di lavoro	- Mano d'opera diretta - Mano d'opera indiretta - Stipendi tecnici
	Costi generali di produzione	- Forza motrice - Illuminazione - Riscaldamento - Trasporti - Affitti immobili industriali - Leasing macchinari - Assicurazioni - Manutenzioni
	Ammortamenti	- Beni materiali - Beni immateriali
	Lavorazioni esterne	
Costi commerciali		- Provvigioni - Promozioni e pubblicità - Personale di vendita - Affitti - Spese viaggio - Leasing automezzi - Spese di trasporto - Ammortamento automezzi - Accantonamento svalutazione crediti
Costi di amministrazione		- Retribuzioni personale - Formazione addestramento - Materiali vari di ufficio - Telefono - Ammortamento mobili - Canoni leasing - Assicurazioni - Fitti passivi - Competenze amministratori e sindaci - Competenze società di consulenza - Competenze studi legali e notarili - Spese viaggio

- costi industriali per i fattori destinati all'area produzione;
- costi di distribuzione o commerciali per i fattori destinati all'area marketing nella collocazione dei prodotti e/o servizi;

- costi amministrativi per i fattori destinati alle condizioni di generale funzionamento dell'impresa, ad esempio quelli derivanti dalle funzioni di organizzazione, amministrazione del personale e di controllo-informazione;
- costi di ricerca e sviluppo per i fattori destinati alle innovazioni di processo e di prodotto dell'impresa.

I costi così divisi per categorie e classi più specifiche, possono essere rappresentati nelle loro rispettive proporzioni rispetto al totale dei costi, offrendo un'immediata visione della loro composizione. Analogamente, i valori dei costi potranno essere rapportati a quelli dei ricavi al fine di calcolare la loro incidenza.

I livelli di redditività possono essere espressi mediante i risultati economici intermedi:

- reddito lordo industriale: consente di concentrare l'attenzione sul rapporto tra le vendite e la produzione;
- reddito operativo: offre una valutazione della gestione aziendale considerata nel complesso delle sue funzioni operative, industriali, commerciali e amministrative; è una grandezza indipendente dalla politica finanziaria dell'impresa (il rapporto tra il capitale di debito e il capitale proprio);
- reddito netto: grandezza che qualifica sia la gestione economica, le decisioni di investimento, sia la gestione finanziaria, le decisioni di finanziamento, nelle loro interazioni.

La variazione tra i periodi t e $t-1$ è denominata *reddito operativo marginale* ed è data dalla variazione dei ricavi, ΔV , meno la variazione dei costi operativi, ΔC :

$$\text{reddito operativo marginale} = \Delta V - \Delta C$$

Il reddito operativo marginale, al netto delle imposte su tale reddito e al lordo degli ammortamenti, è una grandezza appropriata per misurare gli scostamenti e le loro cause tra previsioni e risultati nella gestione degli investimenti.

L'osservazione della redditività aziendale, come astratto momento dell'economicità, non è condizione sufficiente a supportare il processo di guida e di controllo della gestione quando questo non concorre a misurare e a influenzare *l'efficienza aziendale*. Quando, infatti, vi sono condizioni ambientali che favoriscono la produzione di redditi soddisfacenti e non c'è efficienza, il problema non trova adeguata risoluzione per la duratura continuità dell'impresa nel mercato. Il venir meno delle situazioni favorevoli farà emergere crisi aziendale e l'incapacità di attrarre e remunerare le risorse impiegate.

L'efficienza svolge pertanto un ruolo cardine nell'ambito di una sana gestione aziendale e a tale problema l'impresa deve rispondere adeguatamente.

Il perseguimento dell'efficienza assume centralità per spiegare i fenomeni di sviluppo aziendale; inoltre l'efficienza non può essere interpretata isolatamente dall'efficacia, cioè la capacità di conseguire i fini e gli obiettivi posti dal soggetto economico.

In tutte le aree gestionali ci può essere uno stato di efficienza o di inefficienza e le cause che lo determinano sono molto complesse. Tuttavia, nell'impresa di produzione industriale è nell'area della gestione caratteristica che l'intensità di efficienza o inefficienza si manifesta con più chiara evidenza.

Per accertare l'efficienza, assume particolare importanza l'osservazione dei costi, a livello di processo e di ramo produttivo, ricavati dalla contabilità analitica dell'impresa.

Per descrivere le condizioni di efficienza della gestione caratteristica, si ricorre a procedimenti di rappresentazioni e di

misurazione di risultati parziali suddividendo tale gestione in aree funzionali osservabili nei loro attributi caratteristici e integrativi, da un lato, e di controllo e informazione, dall'altro.

Si hanno quindi:

- *Aree funzionali caratteristiche*: riconducibili all'attività economica dell'impresa, come produzione, marketing, ricerca e sviluppo;
- *Aree funzionali integrative*: quelle che soddisfano i fabbisogni delle aree caratteristiche in termini di risorse umane e finanziarie;
- *Aree di controllo e informazione*: esplicano funzioni che soddisfano esigenze di pianificazione strategica, programmazione e controllo, sistema informativo.

L'osservazione dei costi a scopo di valutare l'efficienza delle aree funzionali è molto complessa. Tuttavia, l'analisi nel tempo, integrata da opportune tecniche statistiche, del costo industriale dei prodotti venduti è una grandezza rilevante per apprezzare i risultati della funzione di produzione ed è un valido parametro di responsabilità economica e di influenza dei comportamenti.

Il costo industriale (figura 7) è riconducibile alle seguenti componenti:

- a) il consumo di materie prime;
- b) il costo del lavoro;
- c) le lavorazioni esterne di semilavorati e l'acquisto di prodotti da terze economie;
- d) i costi generali di produzione per i servizi;
- e) gli ammortamenti dei beni materiali e immateriali;
- f) le capitalizzazioni di costi d'esercizio per lavori in economia.

Il costo industriale è una quantità che mette in luce la capacità dell'impresa di concorrere, con il volume dei ricavi, a delineare l'*utile industriale* prodotto dall'attività economico produttiva:

utile industriale = ricavi di vendita – costo industriale prodotti
venduti

Figura 7 – Dettaglio del costo industriale del venduto

- 1.** Rimanenze iniziali di materie
- 2.** Acquisti di materie
- 3.** Rimanenze finali di materie
- 4.** Costo delle materie prime consumate (1 + 2 - 3)
- 5.** Retribuzioni industriali e oneri relativi
- 6.** Costi industriali per lavori, forniture e servizi vari
- 7.** Ammortamenti industriali
- 8.** Altri costi industriali
- 9.** Rimanenze iniziali di semilavorati
- 10.** Rimanenze finali di semilavorati
- 11.** Costo industriale dei prodotti ottenuti (4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 - 10)
- 12.** Rimanenze iniziali di prodotti
- 13.** Produzioni interne capitalizzate
- 14.** Rimanenze finali di prodotti
- 15.** Costo industriale dei prodotti venduti (11 + 12 - 13 - 14)

Una chiave interpretativa molto sintetica per lo studio della struttura dei costi nell'area della funzione di produzione e il suo collegamento con la funzione di vendita è data dall'osservazione nel tempo dell'*indice di efficienza produttiva*, rapporto fra utile industriale e ricavi di vendita.

Si possono analizzare anche le condizioni di efficienza operativa (ossia il rapporto fra reddito operativo della gestione caratteristica e l'utile industriale) che misurano l'influsso della struttura dei costi delle aree caratteristiche estranee alla funzione di produzione, di quelle integrative e di controllo-informazione sul risultato della gestione tipica dell'impresa. Si mette in luce ,anche, l'impatto dell'efficienza produttiva e operativa sull'evoluzione della *redditività delle vendite* (il rapporto fra reddito operativo gestione caratteristica e ricavi di vendita), come chiave interpretativa dei risultati gestionali e soprattutto delle corrispondenti responsabilità dei manager nelle diverse aree funzionali.

L'efficienza o l'inefficienza di un'impresa investe tutte le aree funzionali e si traduce spesso in vantaggi competitivi derivanti dalla capacità, rispetto ai concorrenti, di affossare taluni elementi di costo. Nell'ambito dei costi commerciali, ad esempio, sono causa di efficienza o di inefficienza le correlazioni tra costi incrementali relativi alle campagne pubblicitarie e promozionali e ricavi incrementali; come anche le correlazioni tra costi costanti delle reti di vendita, numero di nuovi clienti e risultati di vendita. Le condizioni di efficienza nell'area di controllo e informazione dell'impresa sono ancora più importanti, anche se di difficile misurazione. I sistemi direzionali, quali variabili organizzative, congiuntamente alla struttura organizzativa e al potere organizzativo, influenzano i comportamenti del management e i risultati d'impresa.

Vantaggi e svantaggi

Lo schema a ricavi e costo del venduto collegato alla possibilità di articolare il conto reddituale per prodotto / canale distributivo / area geografica fa sì che questo modello trovi impiego nella stesura di bilanci preventivi (budget economico). Tale schema è preferibile in tutte le realtà dove i cicli di produzione / vendita sono ravvicinati e l'incidenza dei costi fissi risulta piuttosto rilevante rispetto ai margini, e soprattutto nelle realtà dove esiste solo la fase di commercializzazione di prodotti acquisiti dall'esterno. Il potenziale di questo schema aumenterebbe, se ci fosse la possibilità di sviluppare il conto economico nelle diverse aree d'affari e segmenti prodotto - mercato che l'azienda gestisce e di correlarlo con i dati provenienti dalla contabilità analitica. Si otterrebbero, così, tutti gli elementi interni, che collegati con le tendenze dell'ambiente e del mercato, permetterebbero di dare un giudizio ponderato sulla redditività dell'azienda.

2.3.3 Schema a ricavi e costo variabile del venduto

La differenza principale tra questo schema (Figura 8) e quello precedente è che i costi vengono distinti in costi variabili e costi fissi. Questa distinzione si basa sul rapporto dinamico che s'instaura, diversamente da momento a momento, fra i vari fattori produttivi (e quindi i loro costi) e la produzione.

Figura 8 – Conto economico a margine di contribuzione a costi variabili

<i>Conto economico a ricavi e costo variabile del venduto</i>	Business 1	Business 2	Totale
Ricavi (1)				
- costo variabile del venduto (2) costi variabili di fabbricazione costi variabili di commercializzazione costi variabili industriali altri costi variabili				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (3) = 1-2				
- costi fissi gestione caratteristica (4) costi fissi di struttura costi operativi fissi costi per servizi ammortamenti ed accantonamenti Costo operativo del venduto (5) = 2+4 REDDITO OPERATIVO CARATTERISTICO (6) =1-5 + proventi netti della gestione patrimoniale REDDITO OPERATIVO - oneri finanziari Reddito lordo di competenza ± proventi e oneri straordinari Reddito ante imposte - imposte REDDITO NETTO				

Alcuni fattori sono più sensibili ad una variazione della produzione altri meno. La reazione del fattore dipende dalla sua capacità produttiva. Se, quando si decide di aumentare la produzione, il

fattore ha una capacità produttiva sufficiente ai nuovi impegni, non sarà necessario il suo aumento, quindi sarà considerato un fattore produttivo costante.

In caso contrario dovranno essere acquistate quantità aggiuntive: si tratterà di un fattore produttivo variabile. Da qui nasce la distinzione tra:

- costi variabili: quelli che variano, secondo determinate modalità, con il variare della produzione;
- costi costanti: quelli che non variano con il variare della produzione.

Il risultato intermedio principale di questo schema è il **margine di contribuzione** , definito come quella parte del prodotto di esercizio che, coperti i costi relativi ai fattori produttivi variabili, serve per la copertura dei costi relativi ai fattori produttivi costanti e dei successivi oneri delle altre aree di gestione.

Questo schema, con la divisione in costi variabili e fissi, ci porta ad analizzare il conto economico a margini di contribuzione.

3. Analisi del criterio a margine di contribuzione

Tramite la struttura a margini di contribuzione, c'è la possibilità di utilizzare come oggetto di analisi, oltre al prodotto anche altri oggetti come:

- un'area strategica d'affari (A.S.A.)
- una linea di prodotto
- un segmento di clienti
- un canale di vendita
- un'area geografica.

Questa molteplicità di oggetti di calcolo è molto utile per prendere delle decisioni gestionali, ad esempio se è meglio produrre un prodotto all'interno dell'azienda o farlo fare all'esterno, se è conveniente produrre un certo prodotto ecc. Inoltre, il gran numero di oggetti di analisi si deve alla crescente complessità gestionale di

molte imprese, dovuta all'ampliarsi dei prodotti e servizi offerti e delle tecnologie produttive utilizzate, e alla turbolenza dello scenario economico-politico che sta caratterizzando questo periodo.

In questo schema molta importanza assumono le diverse tipologie di costo, dato che, a seconda della loro variabilità, specificità e imputabilità si determinano diversi livelli di margine di contribuzione.

3.1 CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Tramite il procedimento di riclassificazione, le voci di costo vengono riunite in gruppi omogenei, in base allo scopo. Devono essere rispettati il principio di chiarezza, in quanto le classificazioni devono contribuire a chiarire le sintesi di costo, e il principio della costanza, cioè i criteri scelti per la classificazione devono rimanere invariati nel tempo per consentire il confronto tra le sintesi di costo in periodi diversi.

Analizzeremo ora le varie classificazioni, individuando i tratti caratteristici, i limiti e l'applicabilità.

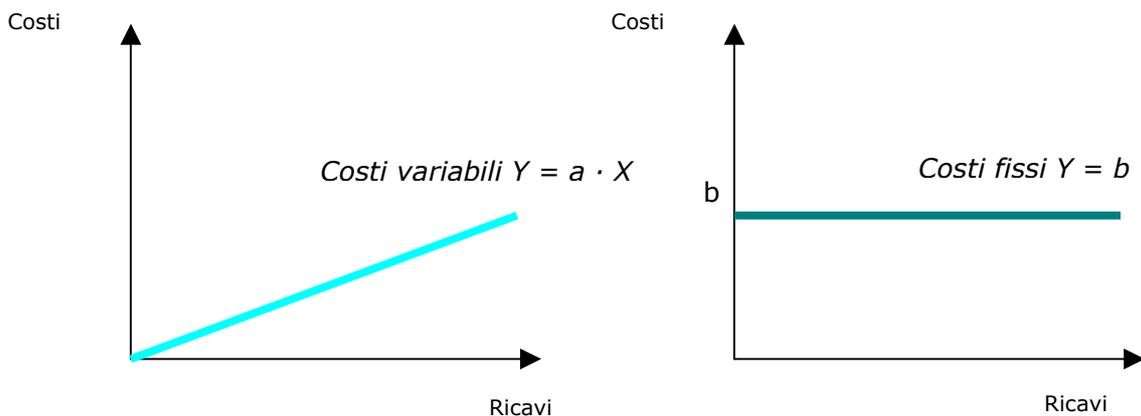
3.1.1 Costi variabili o fissi

Con questa classificazione i costi vengono distinti in base al comportamento che essi assumono al variare del livello di attività. Bisogna, quindi, definire il tipo di attività rispetto alla quale si verifica la variabilità dell'oggetto di costo. Solitamente si fa riferimento ai volumi di produzione. Per compiere una corretta analisi si devono individuare:

- i. lo specifico oggetto di costo a cui si riferiscono i costi;
- ii. l'intervallo di tempo nel quale si verifica la variabilità dei costi; più ampio è l'intervallo temporale più i costi saranno variabili;
- iii. il cost driver;
- iv. bisogna ipotizzare la modifica di un solo fattore di costo, ipotizzando tutti gli altri come costanti;

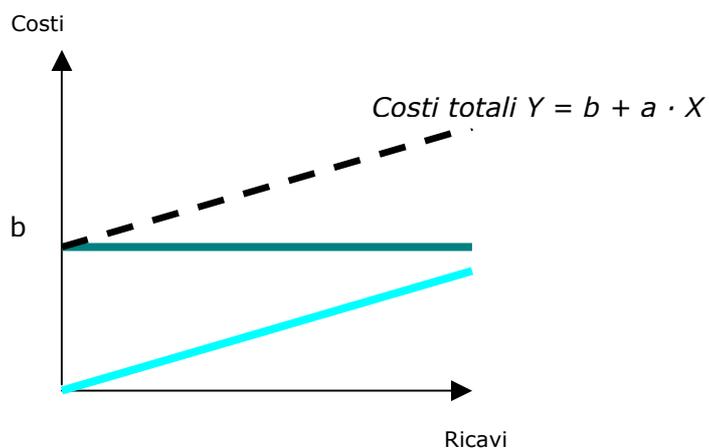
- v. l'intervallo di variazione del cost driver (area di rilevanza), ossia l'intervallo di variazione del fattore nel quale la relazione tra questo e il costo risulta immutata;

Si vengono, così, a distinguere i **costi fissi**, cioè quei costi che non variano al variare del volume di produzione (es. ammortamento, spese amministrative, riscaldamento ecc.), dai **costi variabili** che si modificano al variare del volume di produzione (es. materie prime, manodopera diretta ecc.).



a = costo per unità di produzione

I costi totali sono definiti come la somma tra i costi variabili e i costi fissi. Avranno quest'equazione: $Y = b + a \cdot X$, dove b è la parte fissa e $a \cdot X$ è quella variabile. Ciò indica che ad una quantità di produzione X corrisponde un costo totale Y .



Le leggi di variabilità dei costi possono essere molteplici e si distinguono quattro categorie:

- costi proporzionali: variano nella stessa direzione e in misura proporzionale rispetto alla variazione del volume produttivo;
- costi progressivi: variano nella stessa direzione ma in misura più che proporzionale rispetto alla variazione del volume produttivo;
- costi degressivi: variano nella stessa direzione ma in misura meno che proporzionale rispetto alla variazione del volume produttivo;
- costi regressivi: variano , oltre un certo livello, nella direzione opposta rispetto alla variazione del livello produttivo.

I costi fissi si possono dividere in:

- costi di struttura: generati da fattori produttivi che costituiscono la struttura tecnica dell'azienda (impianti, macchinari ecc.);
- costi programmati: comprendono scelte di politica gestionale che non risulta conveniente modificare durante il periodo (costi di ricerca e di marketing ecc.)

Una considerazione è da fare sull'andamento dei costi fissi e variabili a livello unitario. I costi variabili unitari hanno un comportamento costante, mentre quelli fissi sono variabili a livello unitario. Per calcolare un costo fisso unitario bisogna dividerlo per il numero di unità prodotte: maggiori sono le unità prodotte, minore è l'incidenza del costo fisso su ciascun'unità. Il costo variabile unitario tende a rimanere fisso, perché la quantità di fattore produttivo impiegata da un'unità di prodotto è sostanzialmente la stessa.

Lo schema di conto economico con riferimento alla distinzione costi variabili-fissi (direct costing semplice) è quello presentato alla figura 9. Esso ha come risultato parziale principale il margine di contribuzione², determinato come quella parte del prodotto di esercizio che, coperti i costi relativi ai fattori produttivi variabili, serve

² Il concetto di margine di contribuzione verrà approfondito più avanti quando verrà trattata la struttura di conto economico a costi specifici

per la copertura dei costi relativi ai fattori produttivi costanti e dei successivi oneri delle altre aree di gestione.

Con riferimento al prodotto come oggetto di analisi, e distinguendo costi di fabbricazione da costi di commercializzazione, si possono individuare il margine di contribuzione industriale, dato dalla differenza tra ricavi di vendita e costi variabili di fabbricazione, e il margine di contribuzione aziendale, definito come differenza tra il margine precedente e i costi variabili commerciali.

Figura 9 – Conto economico a margine di contribuzione a costi variabili

<i>Conto economico a margine di contribuzione a costi variabili e fissi</i>	Totale azienda	Area di risultato 1	Area di risultato n
Ricavi di vendita Altri ricavi d'esercizio Incremento magazzino prodotti				
RICAVI D'ESERCIZIO (1)				
Spese di utilizzo materie Costi variabili di fabbricazione Costi variabili commerciali Altri costi variabili				
Totale COSTI VARIABILI (2)				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (1-2)				
Costi fissi di fabbricazione Costi fissi commerciali Costi fissi amministrativi Altri costi fissi Quote di ammortamento				
Totale COSTI FISSI				
REDDITO OPERATIVO				

Secondo la tipologia di azienda i diversi margini prenderanno un nome diverso: per un'impresa commerciale la differenza tra ricavi e costo della merce venduta sarà denominato margine di intermediazione commerciale, nelle aziende di credito la differenza tra interessi attivi e passivi sarà detta margine d'intermediazione finanziaria. Tra i costi commerciali il carattere della variabilità dipende

dal modello scelto dall'impresa nell'organizzare la funzione distributiva e di vendita; per i costi amministrativi e generali si può convenire di attribuire ad essi l'ipotesi della costanza, poiché entro dati limiti la struttura amministrativa dell'impresa non si correla strettamente con le condizioni di variabilità produttiva ed economica dell'impresa.

La relazione tra costi fissi e costi variabili consente di osservare e valutare il grado di rigidità o di elasticità della struttura reddituale di ciascuna area di risultato e dell'azienda nel suo complesso. Si ha che all'aumentare dell'incidenza percentuale dei costi fissi si riduce l'elasticità.

3.1.2 Costi diretti e indiretti

La distinzione tra costi diretti e indiretti avviene basandosi sulle modalità di imputazione (o attribuzione) dei costi agli oggetti di costo:

- diretti: costi attribuibili all'oggetto di analisi mediante la valorizzazione, al prezzo/costo d'acquisizione, della quantità del fattore produttivo impiegato. E' una misurazione oggettiva del consumo del fattore produttivo rispetto all'oggetto ed, inoltre, il costo deve essere attribuito in modo esclusivo (materie prime, manodopera diretta); in più ci deve essere la convenienza economica ad effettuare la misurazione;
- indiretti: costi che si imputano all'oggetto di costo mediante un procedimento di allocazione o di ripartizione dei costi. E' necessario individuare delle basi di riparto al fine di allocare una quota del costo agli oggetti (costi generali amministrativi, costi generali di produzione, costi generali aziendali, ecc.).

Il criterio principale della scelta della base di riparto è il criterio funzionale, che consiste nell'imputare all'oggetto di costo valori che siano espressione quanto più significativa dell'impiego di ciascun

fattore produttivo nell'oggetto medesimo; occorre quindi ricercare un legame di causa-effetto tra la grandezza prescelta per la base ed il sostenimento dei costi indiretti. Si distinguono:

- basi di riparto "a valore": sono espresse da un ammontare di moneta (costo della manodopera, delle materie prime, ecc.); si calcola un coefficiente di ripartizione dividendo l'ammontare dei costi indiretti (in unità monetarie) per una base (in unità monetarie), e si ottiene un numero o una percentuale, poiché l'unità di misura del numeratore e del denominatore è omogenea. Si moltiplica tale numero per il valore monetario della base contenuto in ciascun oggetto, e si ottiene così la ripartizione desiderata.

$$\frac{\text{COSTI INDIRETTI DA RIPARTIRE (importo monetario)}}{\text{BASE DI RIPARTO (importo monetario)}} = \text{COEFFICIENTE DI RIPARTO (numero o rapporto percentuale)}$$

- basi di riparto "quantitative": sono espresse da quantità non monetarie (ore manodopera, ore macchina, quantità materie prime, ecc.); si calcola un coefficiente di ricarico, dividendo l'ammontare dei costi indiretti (in unità monetarie) per una base (in unità non monetarie); il rapporto è un numero poiché le unità di misura non sono omogenee. Moltiplicando tale numero per la quantità di base contenuta in ciascun oggetto, si ottiene la ripartizione desiderata.

$$\frac{\text{COSTI INDIRETTI DA RIPARTIRE (importo monetario)}}{\text{BASE DI RIPARTO (quantità fisica)}} = \text{COEFFICIENTE DI RICARICO (unità monetarie per unità fisica)}$$

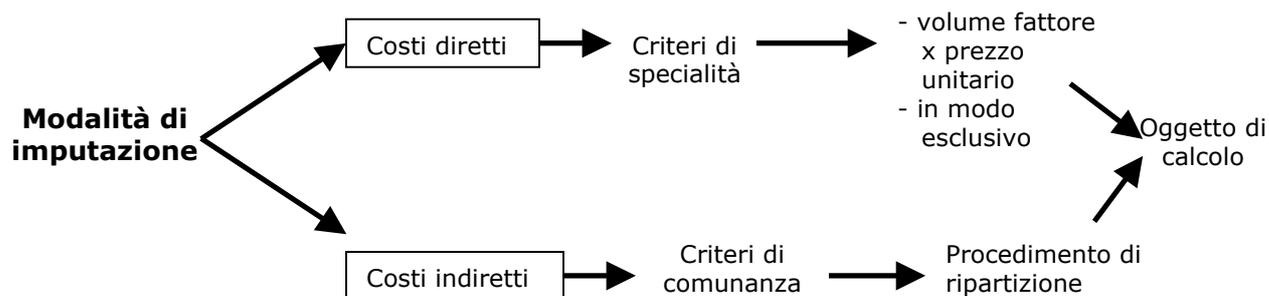
Se nei costi indiretti ho varie tipologie di costi (pubblicità, ricerca e sviluppo, affitti, ecc.) non posso usare una sola base di ripartizione. Quindi, posso utilizzare una base unica se tutti i costi indiretti aziendali vengono attribuiti agli oggetti di costo in base ad un unico parametro di ripartizione. Utilizzo un base multipla se i costi indiretti vengono raggruppati in categorie omogenee ed imputati agli oggetti in base a parametri di ripartizione differenziati.

Nelle aziende moderne l'attenzione è molto concentrata sulle attività indirette, poiché svolgono un ruolo di servizio e di supporto alle attività aziendali sempre più significativo. Le attività indirette sono fondamentali, perché incidono sulle condizioni di efficienza e di efficacia delle altre attività aziendali.

3.1.3 Costi specifici e comuni

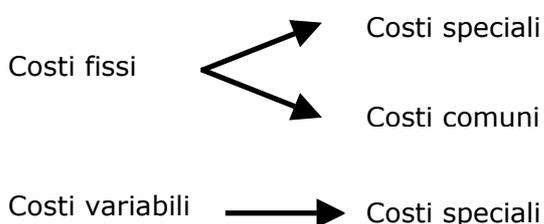
Il criterio di distinzione tra costi speciali e costi comuni è quello di maggiore o minore riferibilità ed oggettività nella misurazione del costo rispetto all'oggetto di costo:

- costi specifici (speciali): quelli attribuibili all'oggetto di costo mediante una misurazione oggettiva, cioè attraverso la misurazione dei volumi fisici di impiego dei sottostanti fattori produttivi valorizzati mediante opportuni prezzi unitari (prodotto tra quantità del fattore consumata dall'oggetto e il suo prezzo unitario). Oppure i fattori devono essere impiegati in modo esclusivo e completo dall'oggetto di costo; la loro caratteristica principale è che sono costi che si potrebbero non sostenere più, qualora si decidesse di eliminare l'oggetto di calcolo rispetto al quale sono stati definiti specifici.
- costi comuni: costi di fattori impiegati contemporaneamente da più oggetti (es. ammortamento), per i quali non è possibile identificare le quantità specifiche di fattore consumato. Questi costi sono imputati all'oggetto mediante un procedimento di ripartizione.

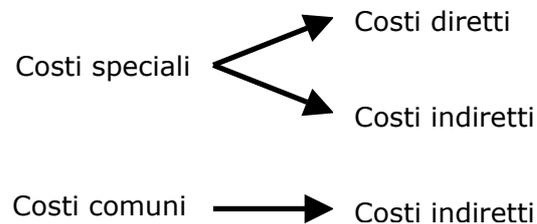


I concetti di costo diretto e di costo specifico sembrano equivalenti, ma non sempre il secondo coincide con il primo. I costi speciali possono essere diretti o indiretti, poiché può mancare la convenienza economica a calcolare i costi in modo diretto; un costo speciale può essere imputato indirettamente perché il costo della misurazione delle quantità consumate dall'oggetto di costo risulta eccessivo rispetto ai benefici che possiamo trarre dall'informazione. I costi comuni non potranno mai essere diretti, proprio perché comuni a più oggetti di costo. Riassumiamo i legami tra i diversi costi:

Variabilità e specialità

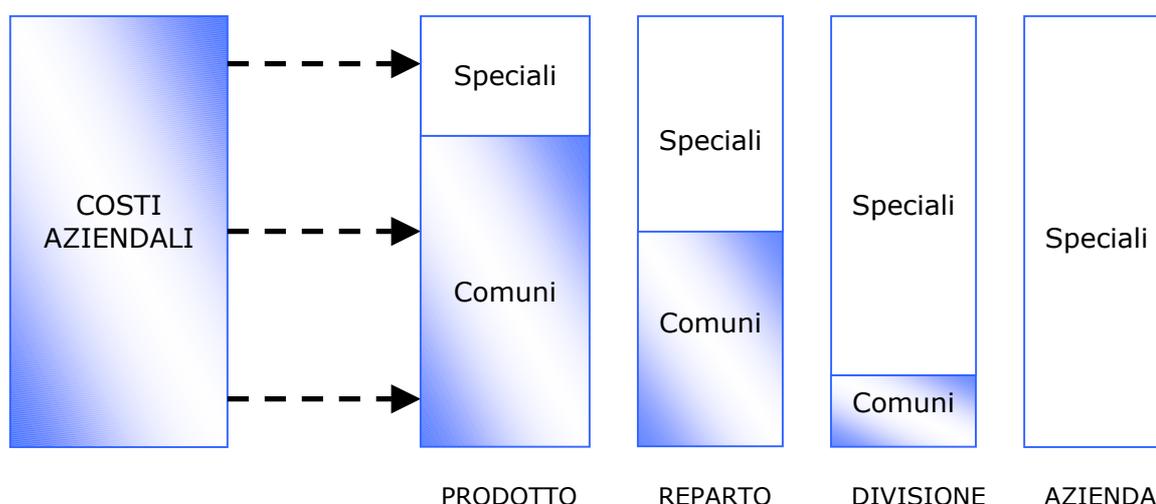


Specialità e direttizzazione



Considerando tutti i costi aziendali, i costi specifici tendono ad aumentare quanto più si amplia, da un punto di vista spaziale, l'oggetto di costo. Molti dei costi comuni tendono a diventare costi speciali (Figura 10).

Figura 10 - Costi speciali e costi comuni



La struttura di conto economico comprendente i costi specifici e i costi comuni è presentata alla figura 11. In tale schema l'analisi è

disaggregabile per oggetti di calcolo fino al secondo margine di contribuzione, poi vengono sottratti a livello aziendale i costi fissi comuni per giungere al reddito operativo aziendale.

Figura 11 – Conto economico a margine di contribuzione a costi specifici

<i>Conto economico a margine di contribuzione a costi specifici e comuni</i>	Totale azienda	Area di risultato 1	...	Area di risultato n
Ricavi di vendita Altri ricavi d'esercizio Incremento magazzino prodotti				
RICAVI D'ESERCIZIO (1)				
Spese di utilizzo materie Costi variabili di fabbricazione Costi variabili commerciali Altri costi variabili				
Totale COSTI VARIABILI (2)				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (3 = 1-2)				
Costi fissi di fabbricazione Costi fissi commerciali Costi fissi amministrativi Altri costi fissi specifici				
Totale COSTI FISSI SPECIFICI (4)				
II MARGINE DI CONTRIBUZIONE (5 = 3-4)				
Costi fissi di fabbricazione Costi fissi commerciali Costi fissi amministrativi Costi fissi di natura diversa Altri costi comuni				
Totale COSTI FISSI COMUNI (6)				
REDDITO OPERATIVO (7 = 5-6)				

Il **margine di contribuzione** è un risultato economico parziale che può essere riferito a singole produzioni aziendali o a loro aggregati. Il termine "margine" sta ad indicare la parzialità del risultato, poiché nel suo calcolo non vengono contrapposti ai ricavi tutti i costi aziendali, ma solo una parte di essi. La specificazione "di

contribuzione” ricorda che tale risultato “contribuisce”, insieme con quelli derivanti dalle altre gestioni, alla copertura di altri costi aziendali prima di formare il risultato netto.

Il margine di contribuzione è dato dalla differenza tra i ricavi di vendita (riferiti ad una produzione o un aggregato di produzioni, ad esempio un’area strategica d’affari) e i costi variabili, ed esprime la capacità di coprire i costi fissi: quando si riferisce a linee di prodotti, aree geografiche o segmenti di clienti consente di capire come ciascuna area di risultato concorra all’ottenimento del risultato operativo globale.

Questo risultato varia rispetto ad oscillazioni, anche modeste, del volume di vendita dell’impresa, dato che esso è determinato dai ricavi di vendita, che variano nel loro ammontare in funzione delle vendite, e dai costi variabili, che variano anch’essi secondo le vendite.

In tal caso, alle singole aree di risultato saranno attribuiti i rispettivi costi variabili, mentre i costi di periodo o costi costanti saranno scissi in due componenti:

- costi fissi specifici: costi fissi direttamente riferibili all’oggetto di determinazione;
- costi fissi comuni: costi fissi relativi all’azienda nel suo complesso.

L’individuazione della componente dei costi fissi specifici consente di ottenere un secondo margine di contribuzione calcolato sottraendo dal primo margine di contribuzione i costi fissi specifici. Il primo margine serve a misurare la variabilità dei costi, il secondo la loro specificità.

Alla luce di quanto detto possiamo rilevare che, mentre il conto economico a ricavi e costo del venduto si focalizza sull’efficienza delle varie aree funzionali aziendali – poiché tale struttura consente di determinare il reddito della gestione industriale e di isolare i costi delle altre aree gestionali – con il conto economico ai margini di contribuzione si evidenzia la redditività dei prodotti e i contributi dati

al risultato globale, per mezzo della definizione dei vari margini di contribuzione alla copertura dei costi fissi: infatti tale struttura misura la capacità di assorbimento dei costi fissi dell'impresa al variare dei ricavi di vendita.

Secondo alcuni autori, nella struttura di conto economico a ricavi e costo del venduto i costi fissi comuni dovrebbero essere allocati alle aree d'affari, solitamente sulla base dei ricavi di vendita di ciascuna area. Questo metodo di allocazione è giustificato con la filosofia della capacità di assorbimento da parte di ciascuna area dei costi fissi comuni. Tale metodologia, però, non è corretta qualora i costi così definiti vengano utilizzati per la valutazione della redditività delle aree d'affari, come si è detto in precedenza: infatti se i ricavi di vendita di un'area diminuiscono, anche la quota dei costi comuni imputati diminuirà, facendo apparire il business più redditizio. Per tale ragione i costi fissi comuni non dovrebbero essere presi in considerazione nel valutare il contributo reddituale del business alla copertura di tutti i costi sostenuti a livello aziendale e alla generazione dei profitti.

Per determinare la vera redditività dei business, occorre segmentare il conto economico per area d'affari utilizzando il criterio del margine di contribuzione che separa i costi fissi comuni a livello aziendale dai costi specifici di ciascuna area; il "**margine di area**" misura il profitto specifico generato da ciascun business. Questo margine è, quindi, ottenuto sottraendo al margine di contribuzione i costi fissi direttamente attribuibili alla singola area (prodotto, area geografica) d'azienda. Se l'oggetto di calcolo non è l'area, il margine è anche detto "**secondo margine di contribuzione**" o "margine semi-lordo di contribuzione".

La differenza tra i due tipi di configurazione di conto economico che è possibile rilevare confrontando gli schemi sopra presentati, è dovuta proprio al fatto che il conto economico a destinazione funzionale basato sul costo pieno imputa tutti i costi alle aree d'affari, il conto economico basato sul margine di contribuzione separa i costi

fissi specifici delle aree aziendali dai costi fissi comuni che vengono indicati separatamente nella colonna dei costi totali.

Per quanto riguarda l'elasticità (capacità dell'impresa di adattarsi alle variazioni dei volumi di produzione/vendita) e la flessibilità (capacità dell'impresa di modificare/sostituire le combinazioni prodotti/mercati/ tecnologie nelle quali opera), si può affermare che l'elasticità peggiora con l'aumento dei costi fissi e la flessibilità si riduce se una parte rilevante di questi costi fissi è specifica rispetto ad un prodotto o un altro oggetto.

3.1.4 Costi controllabili e non controllabili

I costi fissi specifici possono essere ulteriormente suddivisi distinguendo i costi fissi controllabili dai rispettivi responsabili da quelli che invece non lo sono:

- costi controllabili: costi per i quali esiste la possibilità da parte del responsabile di un centro di influenzarne l'entità; ciò può avvenire quando il responsabile ha l'autorità per sostenere il costo, quando può influenzare il costo con le proprie azioni o quando il responsabile ha la facoltà di ridurre o eliminare il costo;
- costi non controllabili: costi per i quali non esiste tale possibilità.

La distinzione si collega, ai fini del controllo di gestione, all'esigenza di definire all'interno dell'azienda i soggetti responsabili in relazione alla gestione delle risorse. Si individuano così i centri di responsabilità, cioè delle unità organizzative guidate da manager responsabili dell'attività e dei risultati.

La distinzione in costi controllabili e non controllabili porta ad una nuova forma di conto economico presentata alla figura 12.

Figura 12 – Conto economico a margini di contribuzione a costi controllabili

<i>Conto economico a margine di contribuzione a costi controllabili</i>	Totale azienda	Area di risultato 1	Area di risultato n
Ricavi di vendita Altri ricavi d'esercizio Incremento magazzino prodotti				
RICAVI D'ESERCIZIO (1)				
Spese di utilizzo materie Costi variabili di fabbricazione Costi variabili commerciali Altri costi variabili				
Totale COSTI VARIABILI (2)				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (3 = 1-2)				
Costi fissi di fabbricazione Costi fissi commerciali Costi fissi amministrativi Altri costi fissi specifici				
Totale COSTI FISSI SPECIFICI (4)				
II MARGINE DI CONTRIBUZIONE (5 = 3-4)				
Costi comuni imputabili (6)				
RISULTATO DI AREA controllabile (7 = 5-6)				
Costi comuni non imputabili (8)				
REDDITO OPERATIVO (9 = 7-8)				

L'individuazione della categoria "costi fissi controllabili" comporta la necessità di calcolare un risultato parziale: il "**margine di area controllabile**". Questo indicatore può essere utilizzato per valutare la performance generata dalle attività controllate dai manager, e quindi per la valutazione del manager stesso. Inoltre, se si osservano gli scostamenti del margine di contribuzione controllabile che si registrano al variare dei costi controllabili, si può approfondire lo studio dei margini di manovra esistenti per la direzione, traendo

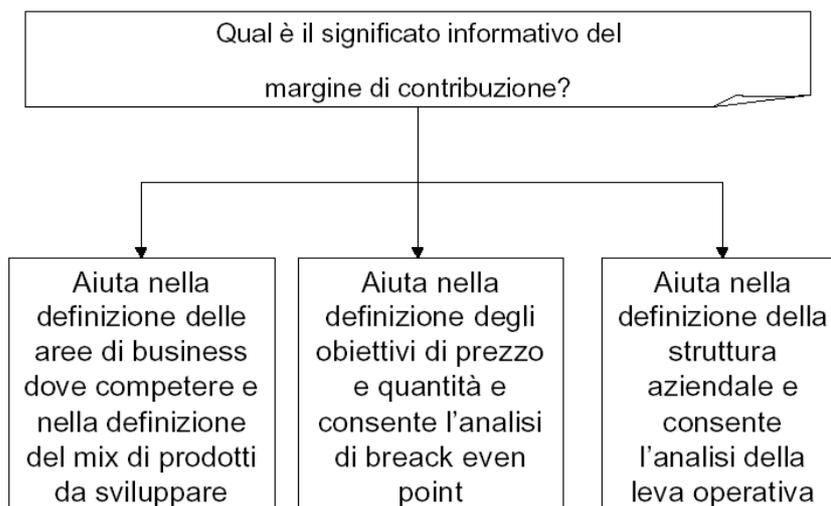
indicazioni sulle prospettive di miglioramento economico conseguibile attraverso una differente gestione dell'attività caratteristica.

Si creano, in questo modo, le informazioni necessarie per poter effettuare l'analisi causale delle determinanti della redditività operativa: a livello di singola area d'affari è possibile indagare le relazioni che legano azioni a risultati, le relazioni che intercorrono tra le configurazioni assunte dalle variabili strategiche, da determinare in relazione alle caratteristiche competitive del settore, e le caratteristiche di funzionamento economico-finanziario dell'area d'affari dell'impresa.

3.2 UTILITA' DELLE DIVERSE STRUTTURE DI CONTO ECONOMICO A MARGINI DI CONTRIBUZIONE

Le diverse strutture di conto economico a margini di contribuzioni, dovute alle diverse classificazioni dei costi, conducono a varie analisi (Figura13), dall'analisi di sensitività a quella di vulnerabilità, dalla break even analysis ad analisi sulle condizioni di equilibrio economico dell'azienda.

Figura 13 – Significato informativo del margine di contribuzione



3.2.1 Analisi della struttura aziendale e della leva operativa

Il metodo di riclassificazione che suddivide i costi in variabili e fissi (Figura 9) consente di condurre un'analisi sulle condizioni di equilibrio economico dell'azienda. Questa ha un'importanza fondamentale nella

valutazione storica e prospettica del grado di sensibilità dell'azienda a variazioni di alcune grandezze economiche, conseguenti all'effetto di cambiamenti esterni o interni. Ciò vuol affermare che imprese che hanno uno stesso utile operativo, possono risultare diverse in relazione alla propria struttura dei costi. Questa analisi considera i seguenti aspetti:

- a) il **punto di utile zero**: come utile zero si intende l'utile operativo, ossia il punto in corrispondenza del quale il valore della produzione ottenibile uguaglia l'importo dei costi caratteristici necessari per ottenerla. Quindi:

$$M_c = C_f$$

con $C_f = P_e - C_v = M_c$ C_v = costi variabili

P_e = prodotto di esercizio

Il punto utile zero è raggiunto quando il margine di contribuzione (M_c) ha un importo uguale a quello dei costi fissi (C_f) dell'area caratteristica. In questo punto l'utile operativo è uguale a zero. Se $M_c > C_f$ ho un utile operativo, se $M_c < C_f$ ho una perdita operativa. Nelle analisi di bilancio un punto importante riguarda l'andamento dell'utile operativo nel tempo (analisi temporale) o l'andamento dell'utile operativo nello spazio (analisi spaziale). Esempi di indici sono: l'incidenza dell'utile operativo sul margine di contribuzione o sul prodotto d'esercizio.

- b) Il **punto di equilibrio economico**: punto in cui il valore della produzione ottenuta uguaglia l'importo dei costi caratteristici, aumentato dell'utile operativo (U_o). Quindi:

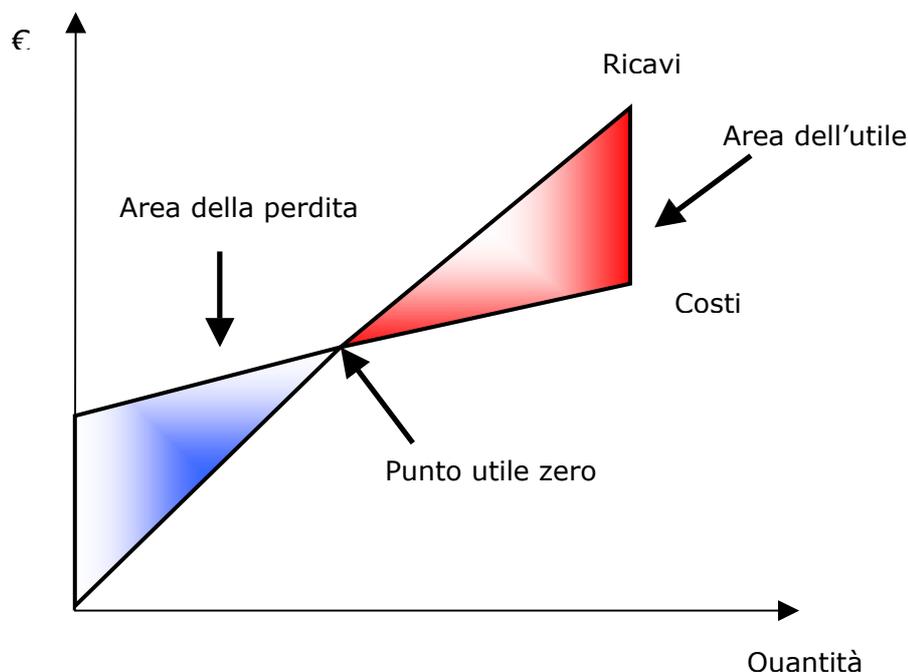
$$M_c = C_f + U_o$$

Quando il margine di contribuzione ha un importo uguale a quello dei costi fissi dell'area caratteristica, maggiorato dell'utile operativo, raggiungo il punto di equilibrio economico.

Considerando queste due formule si possono esprimere alcuni commenti sul **grado di rigidità** della gestione aziendale e sulla sua **propensione all'economicità**. Il livello dei costi fissi rappresenta un chiaro indice per identificare il grado di rigidità: più costi fissi ho più la mia struttura aziendale sarà rigida. Inoltre, più alto è l'importo dei costi fissi, più lontani risultano il punto utile zero e il punto di equilibrio economico. Per ovviare a questo le imprese sono costrette a produrre grandi quantità di prodotti, poiché devono coprire i notevoli costi fissi corrispondenti agli investimenti in impianti.

Tramite il profittogramma (Figura 14) le aziende riescono a determinare il punto utile zero e le aree della perdita e del profitto.

Figura 14 – Profittogramma



In un'azienda con molti costi fissi il punto utile zero sarà più spostato verso destra. L'analisi del punto utile zero e del punto di equilibrio economico serve per:

- confrontare nel tempo il livello dei due punti, cioè per comprendere l'evoluzione che ha caratterizzato la rigidità della gestione e la propensione all'economicità;
- confrontare nello spazio il livello dei due punti, cioè comprendere le differenze, rispetto alla concorrenza ed agli standard di settore, della gestione caratteristica;

- fare delle proiezioni, nel breve e nel medio termine, per comprendere le possibilità ed i limiti del percorso futuro della gestione.

Un'altra analisi che si può svolgere, è quella di studiare la relazione esistente fra il prodotto di esercizio e l'utile operativo, cioè si valuta la convenienza della politica dello sviluppo aziendale. Quando la reazione del reddito nei confronti del variare del prodotto di esercizio viene studiata in termini percentuali si parla di **grado di leva operativa**. La reazione del reddito rispetto a variazioni del giro d'affari non sarà sempre uguale, poiché dipende dal diverso rapporto fra costi e ricavi e dal diverso rapporto fra costi fissi e costi variabili. Vediamo un esempio

Prodotto d'esercizio	100	Prodotto d'esercizio	110
Costi variabili (20%)	<u>20</u>	Costi variabili (20%)	<u>22</u>
Margine di contribuzione	80	Margine di contribuzione	88
Costi fissi	<u>70</u>	Costi fissi	<u>70</u>
Utile operativo	10	Utile operativo	18

Il margine di contribuzione è aumentato nello stesso modo del prodotto di esercizio (del 10%) perché il tasso di incidenza dei costi variabili è costante. L'utile operativo è aumentato in misura maggiore rispetto al prodotto d'esercizio (dell'80%), poiché i costi fissi sono invariati. Questo rappresenta una leva operativa, cioè la tendenza al rialzo dell'utile operativo in rapporto al rialzo del margine. Dall'esempio, si può sostenere che l'aumento dell'utile operativo, in conseguenza dell'aumento del prodotto di esercizio, è pari a 8 volte quest'ultimo aumento. Il grado di leva operativa (G.L.O.) può essere calcolato in modo consuntivo, come fatto nell'esempio, o in modo preventivo, come rapporto fra il margine di contribuzione e l'utile operativo:

$$\text{G.L.O.} = M_c / U_o$$

che studia la variazione del reddito operativo conseguente ad una data variazione del margine di contribuzione. Poiché il margine di contribuzione varia al variare delle quantità prodotte/vendute, la leva operativa può essere utilizzata per calcolare gli effetti sul reddito operativo di una diminuzione o di un aumento delle quantità prodotte/vendute.

La leva operativa funge da moltiplicatore, sull'aumento del prodotto d'esercizio, a favore dell'aumento dell'utile operativo. Questo effetto moltiplicativo dipende dalla struttura dei costi dell'area caratteristica. Quando i costi fissi sono più elevati dei costi variabili si ha un maggior grado di leva operativa e quindi un aumento maggiore dell'utile operativo. Allora, la capacità di incremento reddituale è, a parità di altre condizioni, funzione del peso dei costi fissi nella struttura dei costi d'esercizio.

Con la leva operativa si possono ricavare utili informazioni sul potenziale di miglioramento reddituale dell'impresa, e sulla vulnerabilità dell'equilibrio reddituale della stessa. Riguardo a quest'ultima, la leva è uno strumento utile per la misurazione del rischio insito nel mantenere inalterata la formula imprenditoriale esistente in un ambiente turbolento. Essa è in grado di sintetizzare l'impatto sul profilo reddituale di eventi particolarmente sfavorevoli, e riesce ad esaminare le ripercussioni degli stessi accadimenti sui risultati di imprese concorrenti, offrendo spunti per la formulazione di strategie competitive. A parità di condizioni, più la leva operativa è alta, più l'impresa è vulnerabile rispetto a una contrazione delle vendite.

Altra indice interessante è il **grado di leva strutturale** (G.L.S.), che misura la reattività del reddito operativo a variazioni dei costi fissi, a parità di tutte le altre condizioni. Esso è dato da:

$$\text{G.L.S.} = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Reddito operativo}}$$

Da cui si ottiene la seguente relazione:

$$\Delta\% \text{ Utile operativo} = \text{G.L.S.} \cdot \Delta\% \text{ Costi fissi}$$

Se avrò un incremento dei costi fissi, l'utile operativo diminuirà; se ci sarà una riduzione dei costi fissi, l'utile aumenterà.

La combinazione delle due leve descritte prime porta alla **leva operativa integrata** (G.L.O.I.) che ha lo scopo di valutare l'effetto sull'utile operativo di una contestuale variazione del prodotto d'esercizio e dei costi fissi, a parità di altre condizioni. Il tasso complessivo di variazione dell'utile operativo è uguale alla somma tra, il G.L.O. moltiplicato per il tasso di variazione del prodotto d'esercizio, e il prodotto tra il G.L.S. e il tasso di variazione dei costi fissi.

Il grado di leva operativa integrata è dato da:

$$\text{G.L.O.I.} = \text{G.L.O.} \cdot \Delta\text{Reddito operativo} / \Delta\text{Margine di contribuzione}$$

Il secondo fattore può fare da freno o da acceleratore sul grado di leva operativa: se i costi fissi aumentano, il rapporto suddetto è minore di 1 e quindi frena il G.L.O.; se i costi fissi diminuiscono, il rapporto è maggiore di 1 e il G.L.O. moltiplica l'effetto della leva operativa.

3.2.2 Analisi degli obiettivi di prezzo e break even analysis

Il modello di analisi costi – volumi – profitti (CVR) è un modello di previsione degli andamenti economici dell'azienda fondato su predefinite ipotesi di comportamento dei costi. È un diffuso strumento di controllo direzionale in grado di fornire importanti informazioni per le decisioni, quali ad es. la determinazione del livello di output per ottenere il pareggio economico oppure un prefissato livello di profitto.

Il punto di pareggio lo si ha quando i ricavi totali uguagliano i costi totali (breakeven point). Ci sono due modi per trovarlo:

- metodo dell'equazione economica:

$$\begin{aligned}
 RT &= CT & RT &= \text{ricavi totali} & CT &= \text{costi totali} \\
 RT &= Q \cdot v + C_f & v &= \text{costo variabile unitario} \\
 Q \cdot p &= Q \cdot v + C_f & p &= \text{prezzo unitario} \\
 Q \cdot p - Q \cdot v &= C_f \\
 Q \cdot (p - v) &= C_f
 \end{aligned}$$

$$\mathbf{Q_{bep} = C_f / (p - v)}$$

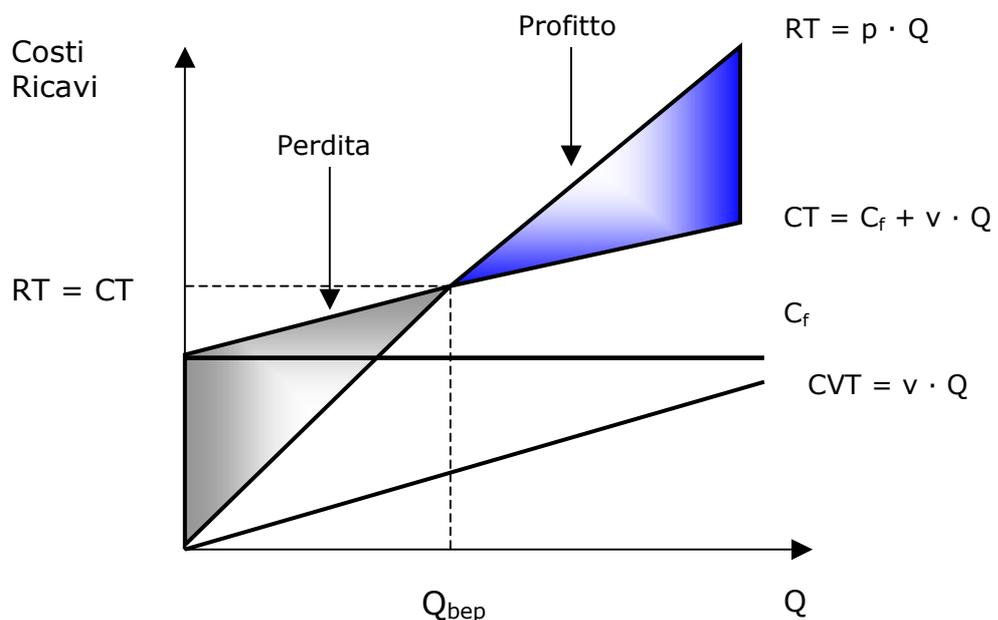
Q_{bep} è la quantità economica di equilibrio, ossia il volume di produzione da vendere per uguagliare i costi totali sostenuti. La differenza $p - v$ è il margine di contribuzione unitario. Con questo procedimento abbiamo calcolato il punto di pareggio in termini di unità di prodotto da produrre e vendere. Si può anche giungere al punto di pareggio in termini di fatturato ponendo:

$$\beta = v / p$$

$$\begin{aligned}
 CVT &= \beta \cdot RT & CVT &= \text{costi variabili totali} \\
 \beta \cdot RT + C_f &= RT \\
 \mathbf{RT} &= \mathbf{C_f / (1 - \beta)}
 \end{aligned}$$

β è l'incidenza del costo variabile unitario sul prezzo, mentre $(1 - \beta)$ è l'incidenza del margine di contribuzione sul prezzo.

Esiste anche il metodo grafico, che individua il punto di pareggio dall'intersezione tra la retta dei costi totali e quella dei ricavi totali su un asse cartesiano:



La linea dei ricavi ha origine nel punto di intersezione degli assi e forma un angolo con l'asse delle ascisse, la cui tangente trigonometrica corrisponde al prezzo unitario. La linea dei costi totali, ha origine nel punto dell'asse delle ordinate che corrisponde all'ammontare dei costi fissi e ha una pendenza correlata al costo variabile unitario.

Dato un livello di produzione, si può identificare il margine di contribuzione totale relativo al livello di produzione. Il margine di contribuzione cresce "a forbice" all'aumentare del livello di output:

- fino al BEP contribuisce a coprire i costi fissi
- oltre il BEP il margine addizionale di ogni unità venduta costituisce profitto.

L'analisi CVR serve anche per prevedere quale dovrà essere il livello di output al fine di raggiungere un utile obiettivo U_o :

$$\text{Volume obiettivo} = Q_o = (U_o + C_f) / (p - v)$$

L'analisi di break-even può essere applicata sia al processo decisionario sia al controllo. Per quanto riguarda il primo aspetto, l'analisi del BEP può individuare il volume di vendite necessario a non andare in perdita, individuare il volume di vendite e di produzione necessario per conseguire gli obiettivi stabiliti, fornire indicazioni in merito alla decisione di aggiungere o togliere una linea di prodotto, aiutare a decidere l'aumento o la riduzione del prezzo. L'analisi è utile per rispondere alle seguenti domande:

- 1) effetto della variazione nei costi fissi sul volume di vendita (es: incremento nell'investimento in pubblicità);
- 2) effetto della variazione dei costi variabili sul volume di vendita (es: incremento la qualità dei componenti che però costano di più);

- 3) effetti delle variazioni congiunte di costi fissi e variabili sul volume di vendita (es: riduco il prezzo di vendita ed aumento i costi di pubblicità al fine di incrementare le vendite);
- 4) trasformazione di costi fissi in variabili (es: passo dagli stipendi alle provvigioni);
- 5) dato un target di utile netto, a quale prezzo devo vendere?
- 6) qual è il MIX ottimale di vendita per massimizzare il profitto?

Il punto di pareggio calcola anche il margine di sicurezza, definito come la variazione percentuale di volume d'attività rispetto al livello attuale (o programmato in budget) che l'impresa può sopportare prima di andare in perdita:

$$\text{Margine di sicurezza} = \left[\frac{\text{Livello programmato di attività} - \text{Livello di pareggio}}{\text{Livello programmato}} \right] \cdot 100$$

Per quanto riguarda il controllo, essa rappresenta una misura oggettiva con la quale valutare la performance dell'organizzazione e decidere eventuali azioni correttive. Il BEP può presentarsi particolarmente alto, per l'elevato livello di costi fissi o variabili, e la direzione può risalire alla causa e intervenire.

3.2.3 Impiego del margine di contribuzione nelle decisioni aziendali (scelte di convenienza economica)

Nell'ambito delle decisioni di breve periodo l'analisi del margine di contribuzione trova prevalente impiego a supporto di analisi di convenienza economica per scelte focalizzate sul prodotto (linea di prodotto, canale distributivo, zona geografica, ecc.) e finalizzate alla massimizzazione del profitto nel breve periodo. Tali analisi riguardano, ad esempio, l'opportunità di spingere più o meno le vendite di un articolo rispetto agli altri, o di ottimizzare il mix di

produzione/vendita nelle aziende multiprodotto. In queste decisioni assumono rilievo il margine di contribuzione complessivo assoluto (ricavi totali – costi variabili), il margine di contribuzione unitario assoluto (prezzo prodotto – costo variabile) e relativo, secondo l'assenza o presenza di vincoli all'espansione della produzione e/o delle vendite.

a) Valutazione di profittabilità (redditività) delle produzioni

Il problema riguarda la convenienza economica delle produzioni (verificare la presenza di margine di contribuzione positivo), cioè si deve focalizzare l'attenzione sul prodotto da privilegiare, in quanto maggiormente contributivo rispetto agli altri (quale prodotto conviene privilegiare nei volumi di output?). Esistono due contesti valutativi:

- valutazione in termini assoluti: quando non vi sono limiti alla capacità produttiva, né all'assorbimento di mercato (assenza di vincoli), il prodotto da privilegiare è quello che offre il margine di contribuzione assoluto (unitario o complessivo) maggiore,
- valutazione in termini relativi: quando la capacità produttiva è limitata e il mercato non è disposto ad assorbire oltre una certa quota (presenza di vincoli), il prodotto da privilegiare è quello con margine di contribuzione unitario relativo maggiore. Il margine di contribuzione unitario relativo corrisponde al margine di contribuzione unitario rapportato al fattore che costituisce il vincolo (es. nel caso avessi come vincolo un fatturato complessivo costante, il vincolo sarebbe il prezzo del prodotto; nel caso di vincoli sulla capacità produttiva, fattore vincolante sarebbero le ore macchina per unità di prodotto).

b) Decisioni sul mix di produzione

Bisogna scegliere il mix di produzione più conveniente (in altre parole come massimizzare il risultato economico) in funzione dei margini di ciascun prodotto. Solitamente, sono presenti vincoli di

natura tecnica, come la capacità produttiva massima degli impianti, i tempi unitari di produzione per ciascun prodotto. In presenza di vincoli, la decisione si basa sul margine di contribuzione unitario relativo (rapportato al fattore vincolante). Il prodotto migliore da privilegiare è quello con margine di contribuzione unitario assoluto o relativo maggiore.

c) Decisioni di eliminazioni di linee di produzione, reparti, divisioni ecc..

Queste decisioni vengono prese basandosi sull'analisi differenziale, che consiste nel confronto tra i costi e, eventualmente, i ricavi relativi a corsi alternativi di azione, al fine di definire il risultato differenziale scaturente da una decisione rispetto alla situazione di partenza. Assumono importanza i costi rilevanti (valori eliminabili in situazioni alternative a quelle di partenza o che si generano solamente in esse) e irrilevanti (ineliminabili). Tra i primi ci possono essere costi variabili (materie prime, manodopera diretta – se cessano di esistere, costi cessanti, o vengono ad esistere, costi emergenti, in una data opzione alternativa) e costi fissi speciali: un costo fisso speciale è eliminabile quando il fattore produttivo a cui fa riferimento o può essere eliminato dalla combinazione produttiva in una delle alternative, o deve essere incluso in una delle alternative, o può essere riallocato in una diversa combinazione produttiva. Tra i costi irrilevanti ci sono i costi struttura (sunk costs) che sono sostenuti in ogni alternativa, cioè non differiscono tra le varie alternative.

L'analisi differenziale si svolge effettuando un confronto tra:

$$\begin{array}{r}
 \text{Ricavi emergenti} \\
 \text{Costi cessanti} \\
 \text{UTILITA' DIFFERENZIALI} \quad - \\
 \text{Ricavi cessanti} \\
 \text{Costi emergenti} \\
 \text{DISUTILITA' DIFFERENZIALI} \quad = \\
 \text{RISULTATO DFFERENZIALE}
 \end{array}$$

L'analisi differenziale utilizza la configurazione di conto economico a margine di contribuzione con costi fissi specifici, distinguendoli in eliminabili e non eliminabili. Si osserverà poi il conto economico

costruito come visto al paragrafo 3.1.3, al fine di vedere se l'eliminazione di una linea di prodotto comporta un aumento o diminuzione del secondo margine di contribuzione, e quindi si giudica se è conveniente o meno eliminare la linea di prodotto.

L'analisi è utilizzata nelle decisioni relative alla convenienza o meno di eliminare linee di prodotto che risultano in perdita.

d) Decisioni di make or buy

Si tratta di decidere se è più conveniente produrre all'interno (make) o acquistare dall'esterno (buy). Anche qui, assumono importanza i costi rilevanti e irrilevanti. Alcuni esempi sono: l'esternalizzazione, presso terzi, di alcune fasi del ciclo di produzione oppure l'acquisto da fornitori esterni di alcuni componenti da assemblare nel prodotto finito.

Non si deve confrontare solamente il costo unitario di produzione con il prezzo di acquisto, perché queste due quantità potrebbero contenere costi fissi specifici non eliminabili. Quindi, ragionando in termini di costi irrilevanti e rilevanti, considereremo solamente i costi eliminabili. Confrontando la somma dei costi di make con il prezzo di buy, se i primi sono minori del prezzo conviene produrre internamente, altrimenti viceversa.

Si può anche utilizzare un diagramma di breakeven relativo alle scelte di make or buy, individuando un punto di pareggio (quantità di output) tra convenienza make e convenienza buy in termini di volume di oggetto di analisi.

$$\begin{aligned} \text{CTE} &= P_e \cdot Q & \text{CTI} &= C_{fr} + v \cdot Q \\ P_e \cdot Q &= C_{fr} + v \cdot Q \\ \mathbf{Q^*} &= \mathbf{C_{fr} / (P_e - v)} \end{aligned}$$

P_e = Prezzo unitario di acquisto all'esterno

Q = N. unità da produrre/acquistare

v = Costo variabile unitario interno

C_{fr} = Costi fissi rilevanti

CTE = costi rilevanti di acquisto all'esterno

CTI = costi rilevanti di produzione all'interno

Q^* è detta quantità di pareggio:

- al di sotto di Q^* , $CTI > CTE$; quindi conviene buy

- al di sopra di Q^* , $CTE > CTI$; conviene make.

In conclusione, l'analisi differenziale dà un supporto a decisioni aziendali per scelte di breve periodo, presupponendo che il management disponga di un sistema di informazioni, qualitative e quantitative, ben definito. Un buon manager deve saper prendere queste decisioni basandosi su informazioni monetarie e su altre informazioni qualitative riferite alla strategia complessiva dell'azienda; se non fosse così, le scelte fatte potrebbero compromettere l'equilibrio di medio-lungo periodo.

3.3 Vantaggi e svantaggi

Il conto economico a margine di contribuzione, nelle sue diverse modalità, è utile per approfondire le determinanti dei margini articolati per prodotto, area, linea di prodotto, zona geografica. Si può andare sempre più nel specifico nell'analisi di un certo oggetto, studiando prima l'intera gamma di prodotti, poi le diverse linee di prodotto, quindi un tipo di prodotto e le sue diverse varianti.

La determinazione del margine di contribuzione consente di attuare le scelte economiche più convenienti per l'impresa e rappresenta, quindi, un elemento di primaria rilevanza, irrinunciabile nell'ambito di un processo decisionale.

Tale risultato sviluppa del tutto il proprio supporto informativo se, e solo se, viene calcolato con riferimento ai vari beni e/o servizi che l'azienda produce. Qualora venga determinato con riferimento all'azienda intesa come unica entità, perde gran parte della sua rilevanza informativa in quanto, non prevedendo distinzioni per prodotto e/o ASA, impedisce il suo utilizzo ai fini decisionali illustrati precedentemente.

La determinazione dei vari margini di contribuzione presuppone l'esistenza di una classificazione specifica di ogni costo aziendale e richiede l'utilizzo di una contabilità analitica. Ciò porta ben oltre la normale riclassificazione del bilancio d'esercizio, aumentando la

complessità e i costi delle rilevazioni contabili. Inoltre, il margine di contribuzione sviluppa appieno la propria capacità informativa se viene calcolato su valori programmati; le scelte economiche devono essere attuate in base a valori-obiettivo che l'impresa si propone di raggiungere (valori che si possono ricavare dai budget). Da queste considerazioni si comprende come la determinazione del margine di contribuzione basata sui valori del conto economico non svolga appieno la propria capacità informativa e la propria utilità gestionale; questo metodo è comunque utile per analizzare la struttura aziendale

BIBLIOGRAFIA

- Avi Maria Silvia, (2002), *Bilancio riclassificato e analisi per indici*, Il Sole 24 ore.
- Brunetti G., Santesso E., (1994), *Amministrazione e controllo*, Utet, Torino.
- Bruni G., (1979), *Le strutture di bilancio*, Isedi, Milano.
- Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., (2003), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Cinquini L., (2003), *Strumenti per l'analisi dei costi*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e consiglio nazionale dei ragionieri, *Composizione e schemi del bilancio di esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*, Documento n. 12 della Commissione per la Statuizione dei Principi Contabili (edizione aggiornata del Documento n. 2 del 1977).
- Cugini A., (2004), *I sistemi di misurazione dei costi e di reporting*, Cedam, Padova.
- Favotto F., (2001), *Economia aziendale. Modelli misure casi*, McGraw-Hill, Milano.
- Invernizzi G., Molteni M., (1990), *Analisi di bilancio e diagnosi strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*, Etaslibri, Sonzogno.
- Morse, Davis e Hartgraves, (2003), *Management accounting: a strategic approach, 3 e*, Thomson, Ohio.
- Sostero U., Ferrarese P., (2000), *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè editore, Milano.
- Terzani S., (2002), *Il sistema dei bilanci*, FrancoAngeli editore, Milano.