IL CONTROLLO DI GESTIONE È FACILE... *se te lo sanno spiegare*



GIOVANNI TRIZZA

Partitadoppiaebilancio.it

PARTITA DOPPIA E BILANCIO.IT

Sommario

Introduzione 5

La mia definizione di Controllo di Gestione 5

Best practice da seguire fin da subito 7

La struttura del libro 9

1. Controllo Economico 10

1.1 La Contabilità Analitica 10

1.1.1 La relazione tra Contabilità Generale e Contabilità Analitica 11

1.1.2 Esempi di oggetti di analisi della Contabilità Analitica 13

1.2 Alcune considerazioni importanti 15

1.3 Facciamo il punto sui costi 16

1.4 Costi fissi e costi variabili 20

1.4.1 I Costi Variabili 20

1.4.2 I Costi Fissi 22

1.4.3 Le diverse tipologie di Costi Variabili 23

1.4.4 Le diverse tipologie di Costi Fissi 25

1.5 Il Direct Costing 27

1.6 L'analisi del Break even point 31

1.6.1 Determinazione della quantità e del fatturato collegato ad un obiettivo di utile 36

1.6.2 La determinazione del livello dei costi fissi massimo compatibile con la capacità economica dell'impresa 38

1.6.3 La determinazione del costo variabile unitario compatibile con la capacità economica dell'impresa 39

1.6.4 La determinazione del margine di sicurezza 41

1.7 Come determinare il prezzo di un prodotto/servizio 43

1.8 Tutto quello che abbiamo visto finora in ottica multiprodotto 46

1.9 Sensitivity Analysis e analisi di un caso aziendale 52

1.9.1 Case Study: simulazione aumento costi fissi 52

1.9.2 Case Study: simulazione aumento dell'incidenza dei costi variabili 54
1.9.3 Case Study: simulazione riduzione della quantità prodotta 56
1.9.4 Case Study: simulazione riduzione del prezzo di vendita 57
1.9.5 Case Study: tabella di riepilogo 58
1.10 Analisi di redditività dei prodotti/servizi aziendali 60
1.10.1 Scelta dei prodotti più convenienti 61
1.10.2 Analisi di redditività dei prodotti in presenza di fattori scarsi 64
1.10.3 L'eliminazione di un prodotto 66
1.10.4 L'accettazione di un ordine a prezzo scontato 68
1.10.5 Scelta di Make or Buy 68
1.11 La leva operativa 75
1.12 Analisi dei progetti di investimento 78
1.12.1 VAN (Valore attuale netto) 79
1.12.1 TIR 82
2. Controllo Patrimoniale 85
2.1 Premessa 85
2.2 La riclassificazione dello Stato Patrimoniale 87
2.3 Controllo di Solidità 90
2.3.1 Correlazione esistente tra investimenti e fonti di finanziamento 90
2.3.2 Grado di indebitamento nei confronti di terzi 91
2.4 Controllo di Liquidità 92
2.4.1 Controllo di liquidità e cash flow 92
2.4.2 Indici della struttura finanziaria 95
2.4.2 Indici di solvibilità 96
2.4.3 Durata del ciclo monetario 99
3. Controllo Finanziario 102
3.1 Controllo dei flussi finanziari: il Rendiconto Finanziario 104
3.2 I metodi di redazione del Rendiconto Finanziario 106
3.3 Il metodo Diretto 107

3.4 Il metodo Indiretto 110
3.5 Esempio di analisi tramite il metodo Indiretto 118
4. Definizione e controllo dei KPI 124
4.1 KPI: definizione e significato 125
4.2 KPI: esempi di KPI aziendali comuni a tutti i business 127
4.2.1 Il fatturato 128
4.2.2 Margine Operativo Lordo (EBITDA) 129
4.2.3 Risultato Operativo (EBIT) 133
4.3 Come individuare quali sono i KPI aziendali specifici per una determinata azienda? 134
4.3.1 Come determinare i fattori critici di successo: il Business Model 135
4.3.2 Esempio pratico: dal Business Model all'individuazione dei KPI 138
5. Appendice A: il Bilancio 145
A cosa serve il bilancio? 145
Cos'è il Conto Economico? 147
La struttura e il contenuto del Conto Economico 150
Cos'è lo Stato Patrimoniale? 156
La struttura e il contenuto dello Stato Patrimoniale 160

Introduzione

Tutti i testi inerenti il Controllo di Gestione iniziano col dare una definzione più o meno lunga della materia, parlando di programmazione, pianificazione e facendo infinite disquisizioni teoriche sui termini e sul loro significato.

Se mi segui da un po' conosci il mio stile…

In questo libro andremo a studiare il 20% della materia che ti permetterà di afferrare l'80% dei concetti chiave, coerentemente con la legge di Pareto (che non sbaglia mai).

Dunque se vuoi avere nozioni sul significato dei termini e costruirti delle basi teoriche ti invito a consultare le montagne di libri che sono stati scritti sull'argomento.

Noi, invece, andremo a dare una sola definizione di "Controllo di Gestione" e poi entreremo subito nel cuore dell'operatività.

La mia definizione di Controllo di Gestione

Io definisco il Controllo di Gestione come tutto l'insieme di **attività e strumenti** volti a garantire una **gestione** aziendale **efficace** ed **efficiente** che consenta all'azienda di prendere le giuste decisioni in maniera **consapevole** e **tempestiva**.

Prima di proseguire è bene soffermarsi sulle parole chiave di questa definizione:

- **Attività e strumenti**: non mi dilungherò molto. Questi saranno gli oggetti di studio di questo libro che, quindi, possiamo dire che avrà come scopo la spiegazione *teorica e pratica* delle migliori attività e dei migliori strumenti per poter "fare" controllo di gestione

- **Gestione**: gestire un'azienda non vuol dire aprire le saracinesche ogni mattina, chiamare i clienti, arrabbiarsi con i dipendenti o i colleghi, guardare il conto in banca e sperare e che sia arrivato quel tanto agognato incasso.

  In Italia gestire un'azienda vuol dire, nella maggior parte dei casi, fare un atto di fede, improvvisare e sperare che le cose accadano come conseguenza delle azioni intraprese.

  Una Gestione con la G maiuscola comporta la messa in atto di azioni e l'uso di strumenti che consentano di lasciare le categorie della speranza e dell'improvvisazione fuori dai cancelli per lasciare posto alla *ragionevole certezza*.

  Se ho fatto bene i conti, se ho scelto i clienti in modo consapevole, se ho pianificato i pagamenti ai fornitori in modo razionale, se ho fatto gli investimenti in maniera consapevole ecc allora ridurrò l'incertezza del futuro.

  L'obiettivo è quello che ogni atività aziendale comporti delle conseguenze che ho, nei limiti del possibile, previsto e quantificato.

- **Efficace ed efficiente**: questi sono termini troppo abusati e usati molto spesso a sproposito. Ma all'interno del Controllo di Gestione non possono non avere un ruolo di rilievo.

  Efficacia: indica la capacità di raggiungere un obiettivo prefissato

  Efficienza: indica la capacità di fare qualcosa col minore dispendio possibile di risorse.

  Attenzione a non confondere i due termini e a non pensare che l'efficacia contenga al suo interno il concetto di efficienza.

  Infatti io posso anche essere efficiente nel fare qualcosa che però non era il mio obiettivo iniziale.

Dunque il Controllo di Gestione permette di essere efficaci (raggiungere i giusti obiettivi) ed efficienti (raggiungere gli obiettivi prefissati con il minore dispendio di risorse).

- **Consapevole**: qui intendo consapevolezza come il contrario di improvvisazione. Se prendiamo delle decisioni improvvisate stiamo facendo affidamento su due cose: intuito e fortuna. Due cose non particolarmente affidabili.
  Una decisione consapevole è una scelta ponderata che ha un ragionamento qualitativo e quantitativo alla base e che, quindi, avrà maggiori probabilità di sortire gli effetti sperati.

- **Tempestiva:** non servono ulteriori spiegazioni. Se ci accorgiamo e/o reagiamo in ritardo ad un problema, le conseguenze potrebbero essere devastanti.

Bene, teoria finita.
Ma prima di passare alla pratica è bene chiarire alcuni aspetti operativi che ricorreranno per tutto il corso del libro e che è meglio specificare subito.

Best practice da seguire fin da subito

- **Imparare le basi del bilancio**: non ti preoccupare, se non sai cos'è un bilancio e da cosa è composto ho preparato un'appendice a questo libro interamente dedicata. In poche pagine capirai cos'è, da cosa è composto e quali sono le sue voci principali. Quindi, se sei all'asciutto di queste nozioni o se vuoi "rinfrescarti" le idee appena finito questo capitolo introduttivo leggi e stampa (se possibile ma caldamente consigliato) questa appendice A.

Alla fine della lettura di questa appendice non diventerai un esperto di bilancio e non ce n'è bisogno.

L'importante è capire il senso delle informazioni che ci forniscono il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale e avere chiare le loro macrovoci principali.

- **Redigere situazioni di bilancio con cadenza al massimo mensile**: se hai intenzione di fare il controllo di gestione di una qualsiasi cosa che abbia dei costi e dei ricavi senza un bilancio, questo libro non fa per te.

Presupposto fondamentale per analizzare le performance di un'azienda è avere sempre i suoi numeri ordinati in un bilancio in maniera tempestiva.

La tempestività e imprescindibile come detto in precedenza e, quindi, non mi dilungherò oltre.

Sulle "situazioni di bilancio" occorre fare una precisazione. Non è fondamentale redigere un bilancio nella forma in cui si redige il bilancio di fine anno. Anzi, molto spesso non è proprio il caso.

Come spesso accade dal bilancio nel formato "civilistico" non si possono trarre informazioni rilevanti; l'importante, però, è avere una situazione economico/patrimoniale precisa e che soprattutto… (vedi punto successivo!)

- **…quadri con la contabilità!:** troppo spesso ho visto numeri in base ai quali sono state prese delle decisioni importanti non "quadrare" neanche alla lontana con la contabilità. Prendere delle decisioni su un file excel che dice che l'azienda ha fatturato 100.000 euro quando in contabilità sono stati registrati ricavi per 50.000 euro è un azzardo che io non farei.

  O il file excel è sbagliato o la conatbilità è in ritardo. In ogni caso c'è un problema.

Per questo è necessario avere una contabilità efficace ed efficiente e avere un sistema di reporting (vedremo più avanti cos'è e come si costruisce) che sia sempre coerente e se possibile "riconciliato" con la contabilità.

La struttura del libro

In questo libro ti illustrerò le migliori tecniche per analizzare i dati di consuntivo, approfondendo il Controllo Economico (capitolo 1), Patrimoniale (capitolo 2) e Finanziario (capitolo 3).

Il capitolo 4 sarà dedicato all'individuazione e al controllo dei Key Performance Indicator (KPI).

Nel capitolo 5, invece, ho inserito un'appendice volta a chiarire forma e contenuto dei documenti che formano il bilancio di esercizio di un'azienda.

Per rendere i contenuti di questo libro utili ho pensato di affiancare all'inevitabile teoria dei **casi pratici** che facciano vedere nel concreto le tecniche spiegate.

In linea generale i casi pratici e gli esempi saranno riferiti ad una società di produzione poiché sono le tipologie di aziende più complesse da un punto di vista di Controllo di Gestione.

Pertanto le metodologie e gli strumenti di Controllo di Gestione che vedremo riferiti a questa società di produzione possono essere estese tranquillamente ad una società di servizi o all'attività di un professionista senza rischio di trascurare nulla.

Cosa devi fare adesso? Se non hai idea di cosa sia un bilancio aziendale e da cosa sia composto, ti invito subito a leggere il capitolo #5. Altrimenti puoi subito partire con il Capitolo #1.

1. Controllo Economico

1.1 La Contabilità Analitica

Prima di parlare di contabilità analitica è il caso di capire cosa sia la contabilità generale.

La contabilità generale è l'insieme delle registrazioni contabili che vanno a formare il bilancio aziendale (formato, come saprai, da Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario).

Per la natura del suo output, la contabilità generale deve essere in primo luogo pensata per costruire il bilancio d'esercizio aziendale secondo la normativa prevista dalla legge al fine di adempiere a tutti gli obblighi previsti dalla legge.

Infatti, la corretta redazione del bilancio aziendale è interesse di vari soggetti che "ruotano" intorno all'azienda e che sono gli azionisti/soci, le banche, il fisco, i clienti, i fornitori ecc.

Tutti questi soggetti che ho citato hanno interesse a leggere il bilancio aziendale nella sua globalità al fine di dare un giudizio di massima sulla qualità della gestione aziendale.

Certamente al fisco o al singolo fornitore non interessa sapere la redditività del bene A prodotto dall'azienda e se questo bene è più o meno redditizio per l'azienda rispetto al bene B; oppure se l'incidenza dei costi variabili è aumentata o diminuita da un anno all'altro; o se il punto di pareggio è aumentato o diminuito.

Tutte queste informazioni aggiuntive sono, invece, di vitale importanza per chi gestisce l'azienda.

E queste informazioni è possibile ricavarle solo grazie alla Contabilità Analitica.

La Contabilità Analitica, quindi, è il sistema di rilevazioni contabili parallelo ma non disgiunto da quello delle Contabilità generale **volto alla determinazione di ricavi, costi e risultati economici relativi a prodotti e processi aziendali.**

In sostanza la Contabilità Analitica rielabora e riaggrega i dati contabili al fine di analizzare la struttura dei ricavi e dei costi di particolari oggetti di interessa aziendale come:

- **Prodotti o servizi**
- **Linee di prodotto**
- **Canali di distribuzione**
- **Processi e attività**
- **Particolari progetti**

Visto che la contabilità analitica sarà alla base di tutto quello che andremo a dire in questo capitolo, è il caso di fare qualche precisazione e qualche esempio

1.1.1 La relazione tra Contabilità Generale e Contabilità Analitica

Per chi non avesse mai sentito parlare di Contabilità Analitica, è molto più comprensibile capire cos'è parlando di "piano dei conti" di Contabilità Analitica e Contabilità Generale.

In ogni azienda che redige un bilancio esiste un **piano dei conti** della Contabilità Generale che è **l'insieme ordinato di conti contabili la cui somma dei singoli saldi va a formare il saldo delle singole voci di bilancio.**

Il piano dei conti di Contabilità Analitica è un piano dei conti parallelo a quello di Contabilità Generale che ha un maggiore grado di dettaglio.

Vediamo il tutto con un esempio e consideriamo un'azienda che produce mobili di legno.

Il saldo della voce di Conto Economico A) 1. "Ricavi delle vendite e delle prestazioni" sarà la somma dei saldi dei singoli conti di contabilità generale che formano questa voce e in particolare:

PIANO DEI CONTI DI CONTABILITA' GENERALE

VOCE DI BILANCIO	CODICE CONTO	CONTO	SALDO DEL CONTO
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	20.01	prodotti c/vendite	1.562.000,00
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	20.02	lavorazioni per c/terzi	562.300,00
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	20.03	resi su vendite	25.600,00
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	20.04	ribassi e abbuoni passivi	1.530,00
			2.151.430,00

I conti di Contabilità Analitica "spaccano" i conti di Contabilità Generale sulla base dell'oggetto di riferimento dell'analisi.

Se la nostra azienda produce due tipi di sedie (tipo A e B) e due tipi di tavolo (tipo C e D) il piano dei conti di Contabilità Analitica potrebbe assomigliare a questo:

PIANO DEI CONTI DI CONTABILITA' ANALITICA

CODICE CONTO	CONTO
20.A	RICAVO SEDIA A
20.B	RICAVO SEDIA B
20.C	RICAVO TAVOLO C
20.D	RICAVO TAVOLO D

Dunque, quando l'addetto alla contabilità registrerà la vendita di questi 4 tipi di beni in contabilità generale, dovrà dire al sistema contabile quali conti di contabilità analitica andare parallelamente ad alimentare (naturalmente i moderni sistemi di contabilità fanno tutto questo in automatico).

E dunque avremo a sistema questo genere di parallelismo:

	CODICE CONTO COAN				
CODICE CONTO COGE	20.A	20.B	20.C	20.D	TOTALE
20.01	589.000	632.000	125.480	215.520	**1.562.000**
20.02	125.000	25.000	326.000	86.300	**562.300**
20.03	5.000	1.000	-	19.600	**25.600**
20.04		1.530			**1.530**
TOTALE	**719.000**	**659.530**	**451.480**	**321.420**	**2.151.430**

Come vedi siamo riusciti a “spaccare” la voce di bilancio “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” tra le varie linee di prodotto, ottenendo in questo modo un’informazione estremamente rilevante da un punto di vista di Controllo di Gestione che mai avremmo potuto desumere dallo schema di bilancio previsto dalla Legge.

1.1.2 Esempi di oggetti di analisi della Contabilità Analitica

Ma quali sono alcuni esempi di questi “oggetti di analisi” della Contabilità Analitica?

Naturalmente ogni tipologia di azienda avrà i propri. Qui di seguito ti faccio degli esempi riferiti ad un’azienda di produzione (azienda che produce mobili di legno), un’azienda di servizi (azienda di autotrasporto) e un professionista (avvocato):

- Per l’azienda di produzione di mobili in legno potremmo avere un sistema di Contabilità Analitica che ci dia informazioni circa:
  - la redditività dei singoli beni prodotti (sedia A, sedia B, tavolo C ecc.)
  - la redditività delle varie famiglie di prodotto (sedie, tavoli, armadi ecc.)
  - la redditività delle varie linee di produzione (linea di produzione di mobili fatti in faggio, linea di produzione di mobili fatti in rovere ecc.)
  - la redditività del singolo cliente
- Per l’azienda di trasporto potremmo essere interessati a valutare la redditività:
  - del singolo viaggio
  - della singola linea di viaggio (linea Italia-Francia; linea Italia-Germania ecc.)
  - della singola motrice
  - del singolo cliente
  - dei clienti divisi per area geografica
- Per lo studio legale potremmo essere interessati a valutare la redditività:
  - del singolo cliente
  - delle varie tipologie di cause seguite (civile, penale, matrimoniale ecc.)

- delle cause seguite internamente messe a confronto con quelle date ad avvocati esterni

Naturalmente questi sono solo alcuni dei tantissimi casi possibili.

Chi meglio di chi è in azienda ogni giorno può valutare le singole aree di analisi?

1.2 Alcune considerazioni importanti

Prima di proseguire è bene fare un paio di considerazioni rilevanti:

- Avere un piano di conti di Contabilità Analitica non è obbligatorio. Se la nostra azienda è particolarmente semplice e senza tante linee di prodotto posso pensare di strutturare già il piano dei conti di Contabilità Generale come se fosse un piano dei conti di Contabilità Analitica. Posso, cioè, creare un piano dei conti di Contabilità Generale più dettagliato che mi permetta di "isolare" gli oggetti di studio della nostra analisi.

  Nell'esempio fatto in precedenza, se avessimo avuto solo un tipo di sedia ed un tipo di tavolo, avremmo potuto raddoppiare i conti nel piano di Contabilità Generale, creando gli stessi conti di ricavo sia per la sedia A che per il tavolo B.
- Esistono varie teorie e sistemi di collegamento tra Contabilità Generale e Contabilità Analitica che ti risparmio (sistema duplice contabile, duplice misto, unico indiviso e unico diviso).

  Nella pratica ti puoi regolare come meglio ti pare e puoi gestire anche la Contabilità Analitica su un file Excel (come, tra l'altro, ho sempre fatto io). L'importante è che, come detto nelle premesse di questo lavoro, sia **SEMPRE garantita la riconciliazione precisa al millesimo tra i due tipi di contabilità.**

Per quanto detto finora, attività assolutamente fondamentali prima di intraprendere qualsiasi attività di Controllo di Gestione sono:

- ✓ Assicurarsi che la Contabilità Generale **sia aggiornata alla data dell'analisi**
- ✓ Nel caso non fossero state ricevute tutte le fatture di costo o emesse tutte le fatture di ricavo, **assicurarsi di aver effettuato le scritture di rettifica e integrazione** (anche extra contabilmente, ad esempio, su un file Excel)
- ✓ Assicurare la **costante riconciliazione** tra Contabilità Generale e Contabilità Analitica

1.3 Facciamo il punto sui costi

Una volta individuati uno o più oggetti di interesse della nostra analisi economica (che ti ricordo possono essere singoli prodotti, linee di prodotti, canali distributivi ecc.) bisogna per ogni oggetto di analisi:

- **Allocare i ricavi**
- **Allocare i costi**

L'allocazione dei ricavi non ha bisogno di particolari tecniche: basta predisporre un piano dei conti di Contabilità Analitica abbastanza dettagliato.

Diverso e più delicato è il discorso legato ai costi.

Ma prima di vedere il miglior criterio di allocazione dei costi vediamo quali tipologie di costi possiamo avere.

I costi si dividono in due grandi categorie:

- **Costi per l'acquisto di fattori produttivi durevoli**: i fattori produttivi durevoli sono beni acquistati dall'azienda e che concorrono alla realizzazione del processo produttivo per più anni. Più esattamente questi fattori produttivi sono chiamati "Immobilizzazioni". Visto che il loro contributo abbraccia più anni dell'azienda, il relativo costo viene "spalmato" nel tempo tramite l'ammortamento (per avere chiarimenti sul concetto di "ammortamento" ti rimando all'appendice di questo libro che parla dello schema e del contenuto del bilancio di esercizio e in particolare alla sezione dedicata alle "Immobilizzazioni").
  Tipici esempi di questa tipologia di fattori produttivi sono i Terreni, i Fabbricati, gli Impianti, i Macchinari, i Marchi, i Brevetti ecc.
- **Costi per l'acquisto di fattori produttivi non durevoli**: i fattori produttivi non durevoli sono beni acquistati dall'azienda che concorrono alla realizzazione di un solo processo produttivo. Tipici fattori produttivi non durevoli sono:

- Le materie:
  - Materie prime: materiali destinati ad essere incorporati nel prodotto finito (ad esempio legno grezzo, ferro, rame ecc.)
  - Materie sussidiarie: beni che pur essendo incorporati nel prodotto finito sono elementi secondari rispetto alle materie prime (ad esempio additivi, coloranti, viti ecc.)
  - Semilavorati: beni che hanno subito una trasformazione ma che non hanno ancora completato il loro processo produttivo
  - Merci: beni acquistati e destinati alla vendita senza subire nessuna trasformazione
- Le energie: le forze che rendono possibile l'operatività dei processi produttivi: energia elettrica, gas, acqua ecc.)
- Il personale
- Lavorazioni e servizi acquistati da soggetti esterni all'azienda

Una delle attività più delicate del Controllo di Gestione Economico consiste nell'allocare correttamente questi costi ai vari oggetti di analisi.

La dottrina distingue essenzialmente due metodologie di allocazione dei costi:

- **Full Costing**
- **Direct Costing**

Secondo la metodologia del Full Costing **tutti i costi aziendali** devono essere assegnati pro quota a ciascun oggetto di analisi.

Per far questo il Full Costing prevede la preliminare distinzione dei costi tra costi diretti e costi indiretti.

I costi diretti sono quei costi per i quali è possibile definire una relazione causale immediata con il singolo oggetto di analisi.

Se la nostra azienda di mobili in legno produce un tipo tavolo chiamato Alfa che è l'unico ad avere delle parti in marmo, evidentemente il costo del marmo sarà direttamente imputabile alla linea di prodotto "Tavolo Alfa".

I costi indiretti, invece, non sono direttamente riconducibili ad un solo oggetto di analisi in quanto concorrono alla produzione anche di altri oggetti di analisi.

Tipico esempio riguarda il costo del personale. Se nella nostra azienda di produzione di mobili in legno abbiamo degli operai impiegati indifferentemente su più linee di produzione le quali producono sia sedie che tavoli non è possibile quantificare direttamente la quota di costo da attribuire alla singola tipologia di prodotto, sia essa sedia o tavolo.

Per fare questa operazione è necessario dividere questi costi indiretti sui singoli oggetti di analisi attraverso dei criteri.

Ti risparmio il lungo elenco di questi criteri.

La cosa importante da dire è che **la metodologia del Full Costing è una tecnica priva di oggettività** poiché i criteri di ripartizione dei costi indiretti possono essere molteplici e possono, quindi, dare risultati anche molto diversi tra loro.

Il metodo alternativo al Full Costing è il metodo del **Direct Costing** che prevede la riclassificazione dei costi aziendali in costi fissi e costi variabili.

Non solo questa distinzione può essere effettuata con criteri oggettivi ma soprattutto questa metodologia permette di effettuare tutte quelle analisi alla base del Controllo di Gestione ovvero:

- Analisi del Break Even Point
- Determinazione del prezzo di vendita di un prodotto/servizio
- Valutazione di redditività dei prodotti
- Decisione di Make or buy

Ci occuperemo diffusamente di ognuno di queste importantissime tipologie di analisi all'interno di questo libro ma prima dobbiamo vedere in maniera approfondita la distinzione alla base della metodologia del Direct Costing ovvero la differenza tra costi fissi e variabili.

1.4 Costi fissi e costi variabili

1.4.1 I Costi Variabili

I Costi Variabili sono quei costi che variano in funzione della quantità prodotta.

Consideriamo la nostra azienda che produce sedie di legno.

Tipico esempio di costo variabile è il costo per l'acquisto di materie prime.

Quindi un costo variabile della nostra azienda è certamente il costo del legno. Se per produrre una sedia di legno ci vuole 1 kg di legno che costa 100 euro, allora per produrre 10 sedie avrò bisogno di 10 kg di legno che costerà 1.000 euro.

Se con CV intendiamo il Costo variabile totale, con CVu il costo variabile unitario (il costo di 1 kg di legno) e con Q la quantità da produrre allora

CV = CVu x Q

Nel nostro esempio avremo:

1.000 = 100 x 10

Se vogliamo raddoppiare la produzione avremo un raddoppio proporzionale dei costi:

2.000 = 100 x 20

Da un punto di vista grafico il tutto può essere rappresentato in questo modo:



Altri esempi di costi variabili sono il gasolio nel caso di aziende di autotrasporto, il costo del caffè per un bar, il costo della farina per un pastificio ecc.

Normalmente i costi variabili sono compresi all'interno del Conto Economico civilistico nella voce B.6 "Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci "e in alcune voci di dettaglio della voce B.7 "Costi per servizi".

Attenzione: non fare l'errore di procedere per approssimazioni considerando tutti conti di queste due voci come costi variabili e tutti i conti delle altre voci come costi fissi.

Per esempio, nella voce B.7 sono comprese le assicurazioni che normalmente sono costi fissi!

Ricordati che la distinzione tra costo variabile e costo fisso va fatta conto contabile per conto contabile e, come vedremo più avanti ci sono delle tipologie di costi variabili che non sono completamente variabili.

Quindi la distinzione tra costi variabili e costi fissi non è sempre agevole: è fondamentale l'esperienza e la sensibilità di chi conduce l'analisi.

Tuttavia, nonostante questa iniziale difficoltà, la distinzione tra costi variabili e costi fissi permette di fare, come detto, numerose e utilissime analisi.

1.4.2 I Costi Fissi

I Costi Fissi sono quei costi che non variano al variare della quantità prodotta.

Riprendendo l'esempio della nostra azienda che produce sedie di legno costi fissi saranno:

- ✓ L'affitto del capannone
- ✓ Il costo del personale
- ✓ L'assicurazione sull'incendio del capannone
- ✓ Le rate di leasing dei macchinari
- ✓ ecc.

Come vedi sono tutti costi che l'azienda deve sostenere anche quando non produce nulla.

Il grafico ci può aiutare ulteriormente nella spiegazione:



Come vedi anche se si aumenta la quantità prodotta da 10 sedie a 20, l'azienda dovrà sempre sostenere 50 euro di costi dovuti, per esempio, all'affitto del capannone.

Dunque, **mettendo insieme Costi fissi e variabili di un'azienda, possiamo ottenere i costi totali** che avranno l'andamento rappresentato dal grafico qui sotto:



Producendo 10 sedie l'azienda dovrà sostenere costi totali per 150 euro (50 euro di costi fissi + 100 euro di costi variabili) mentre producendone 20 dovrà sostenere costi totali per 250 euro (50 euro di costi fissi + 200 euro di costi variabili).

1.4.3 Le diverse tipologie di Costi Variabili

Ma quasi mai le cose sono così semplici. Ossia quasi mai i costi variabili aumentano in maniera lineare rispetto all'aumento della quantità.

Infatti, i costi variabili possono essere di tre tipi:

- ✓ Costi variabili proporzionali (o lineari)
- ✓ Costi variabili progressivi
- ✓ Costi variabili digressivi.

Non ti preoccupare, niente di troppo complesso. Vediamo di chiarire tutto con degli esempi.

- COSTI VARIABILI PROPORZIONALI: sono i più semplici e sono quelli di cui abbiamo parlato finora. I costi, quindi, aumentano in maniera proporzionale rispetto alla quantità prodotta.

- COSTI VARIABILI PROGRESSIVI: ci sono costi variabili che possono aumentare in maniera più che proporzionale rispetto alla quantità prodotta. Un esempio è il costo di manutenzione: se aumento la quantità prodotta di sedie, devo aumentare l'uso del macchinario che lo produce e, quindi, impiegare più ore per la sua manutenzione. Ma l'aumento delle ore di manutenzione potrebbe essere proporzionalmente più alto rispetto alle sedie prodotte poiché il macchinario più lo si usa più lo si usura e quindi potrebbe avere bisogno di un numero di ore maggiore di manutenzione per conservare la sua efficienza produttiva.



Come vedi un aumento della quantità da 10 a 20 non porta un aumento dei costi variabili sino a 200 come negli esempi fatti finora ma li fa aumentare più che proporzionalmente sino a 300.

- COSTI VARIABILI DIGRESSIVI: ci sono costi variabili che, invece, aumentano in maniera meno che proporzionale rispetto alla quantità prodotta.

  Tipico esempio sono le economie di scale. Se vado da un fornitore e gli chiedo 1 kg di legno me lo farà pagare 10 euro. Ma se gliene chiedo 100 kg ho la possibilità di ottenere uno sconto.



Quindi è possibile ridurre il costo variabile unitario del legno contrattando con il fornitore uno sconto sull'acquisto che preveda la fornitura di 20 kg di legno non a 10 euro al kg ma a 7,5 euro al kg portando il costo variabile non a 200 euro ma solo a 150 euro.

1.4.4 Le diverse tipologie di Costi Fissi

Anche i Costi Fissi non sono sempre "fissi".

Ipotizziamo che la nostra azienda di sedie abbia un successo straordinario e che gli ordini aumentino del doppio.

A questo punto ci dovremmo dotare di un nuovo macchinario (per esempio in leasing) e assumere nuovo personale.

A questo punto ti renderai conto come, ad una variazione consistente di quantità, corrisponde un aumento anche dei costi fissi più "classici" come i costi per leasing e il personale.



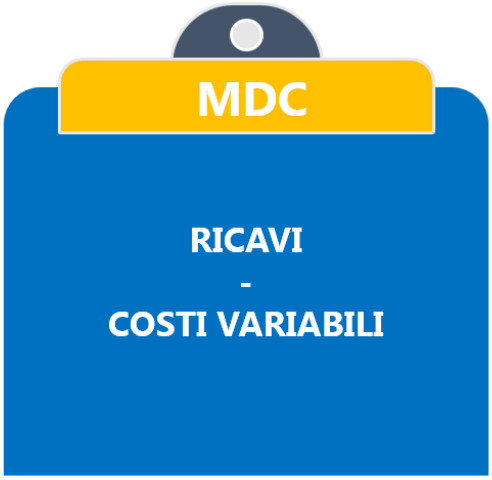
Quindi, seguendo il nostro esempio, un raddoppio della quantità prodotte (da 10 a 20 sedie) porterà ad un raddoppio dei costi fissi. Questo nuovo livello di costo rimarrà costante sino ad un altro salto “importante” nella produzione (ipotizzato, solo come esempio nel grafico, a 30 sedie).

1.5 Il Direct Costing

Come abbiamo già detto precedentemente il metodo di analisi dei costi aziendali che offre lo spettro più ampio di analisi è certamente quello del Direct Costing.

L'elemento essenziale di questa metodologia è il calcolo di un indicatore molto importante: **Il Margine Di Contribuzione**.

Il Margine di Contribuzione si ottiene dalla differenza tra Ricavi e Costi Variabili.

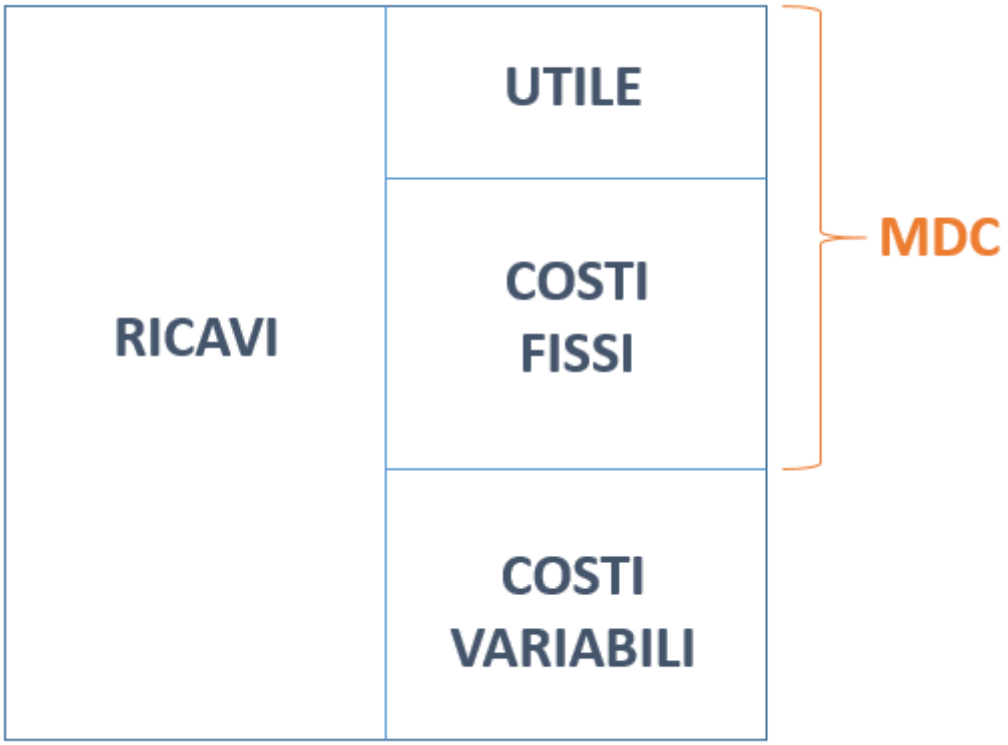


Utilizzando la Contabilità Analitica sarà dunque possibile calcolare il Margine di Contribuzione per ogni oggetto della nostra Analisi.

Quindi, potremo calcolare il Margine di Contribuzione di ogni bene prodotto dalla nostra azienda poiché:

- grazie alla Contabilità Analitica abbiamo allocato su ogni bene la propria quota di ricavo
- grazie alla Contabilità Analitica abbiamo individuato per ogni bene i relativi Costi Variabili.

Il Margine di Contribuzione, quindi, esprime la capacità di ogni ente oggetto della nostra analisi (beni, linee di produzione, canali di distribuzione, particolari progetti ecc.) di andare a coprire i costi fissi e generare Utile.



In questa ottica capirai certamente l'inutilità di andare ad attribuire una quota di costi fissi ad ogni oggetto di analisi, in quanto i costi fissi vanno coperti comunque, sia che produciamo qualcosa e sia che non produciamo nulla.

Questa considerazione ha dei risvolti molto importanti nelle analisi che andremo a fare tra poco.

Tuttavia, in alcuni casi (e vedremo quali) può essere utile individuare dei costi fissi specifici per ogni oggetto di analisi.

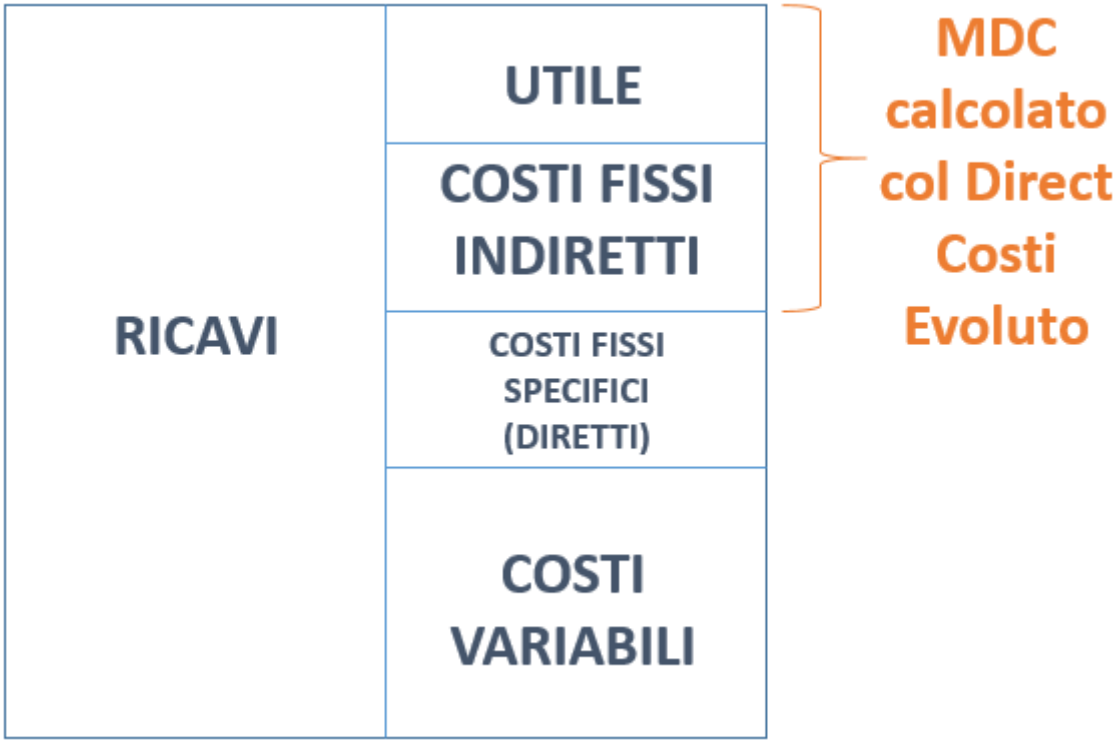
Questi costi specifici si chiamano così perché esistono in quanto esiste il nostro oggetto di analisi.

Riprendendo l'esempio che ci accompagna in questo libro un costo fisso specifico può essere il costo di operai specializzati il cui lavoro è esclusivamente dedicato alla produzione di una particolare tipologia di tavolo.

È un costo fisso specifico poiché può essere direttamente imputato a questa specifica linea di produzione che, se non fosse stata implementata, non avrebbe generato questa tipologia di costo fisso.

Fatta questa considerazione è opportuno in alcuni casi (e vedremo più avanti quali) usare la metodologia del **Direct Costing Evoluto** che, come detto, prevede che al Margine di Contribuzione si vadano a sottrarre i costi fissi specifici.





Il Margine di Contribuzione che deriva dal metodo del Direct Costing Evoluto prende il nome di **Margine Semilordo di Contribuzione.**

1.6 L’analisi del Break even point

Con questo paragrafo iniziamo a vedere una delle tante applicazioni pratiche del Direct Costing.

Il “Break even point” altro non è che il punto di pareggio del nostro oggetto di analisi, ovvero è quella situazione nella quale si crea una combinazione di prezzo, costo e ricavo che porta l’azienda ad avere un Utile = 0.

Le variabili che entrano in gioco e che quindi dobbiamo considerare in questo modello sono 4:

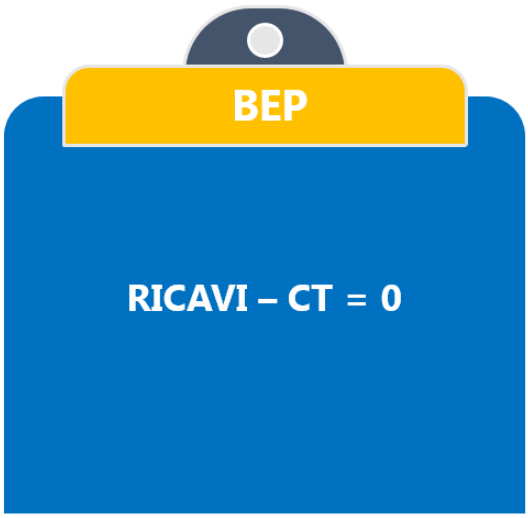
- Prezzo
- Quantità prodotta
- Costi Variabili
- Costi Fissi

Questo modello di analisi è particolarmente utile nell’attività di Controllo di Gestione in quanto riesce a determinare, ipotizzando fissi 3 parametri dei 4 elencati poco fa quale dovrebbe essere il livello del 4° parametro per avere Utile = 0.

Vediamo adesso il modello generale dell’analisi di Break even point per poi vederne nello specifico l’applicazione pratica.

Se sappiamo il livello dei costi fissi e l’incidenza dei costi variabili sul fatturato, possiamo prevedere quali saranno i costi totali corrispondenti a diverse quantità di produzione e, quindi, è possibile determinare la quantità da produrre che porta ad avere un Utile = 0.

Stiamo ipotizzando che ogni quantità prodotta sia venduta (e che quindi la mia azienda non incrementi o decrementi il magazzino).



Dunque, nella formulazione più semplice, il BEP è dato dalla quantità di produzione che porta ad avere il livello dei Ricavi uguale al livello dei Costi Totali (quindi un livello di Utile=0).

Spieghiamo il tutto con un po' di facile matematica:

RT = Ricavo totale

CT= Costo Totale

CV= Costi Variabili

cu= costo variabile unitario

CF= Costi Fissi

p= presso unitario di vendita

Q= quantità prodotta (e venduta)

Avere un Utile = 0 vuol dire

$$RT=CT$$

Sapendo che

$$CV=cu \times Q$$

e che

$$CT=CF+CV$$

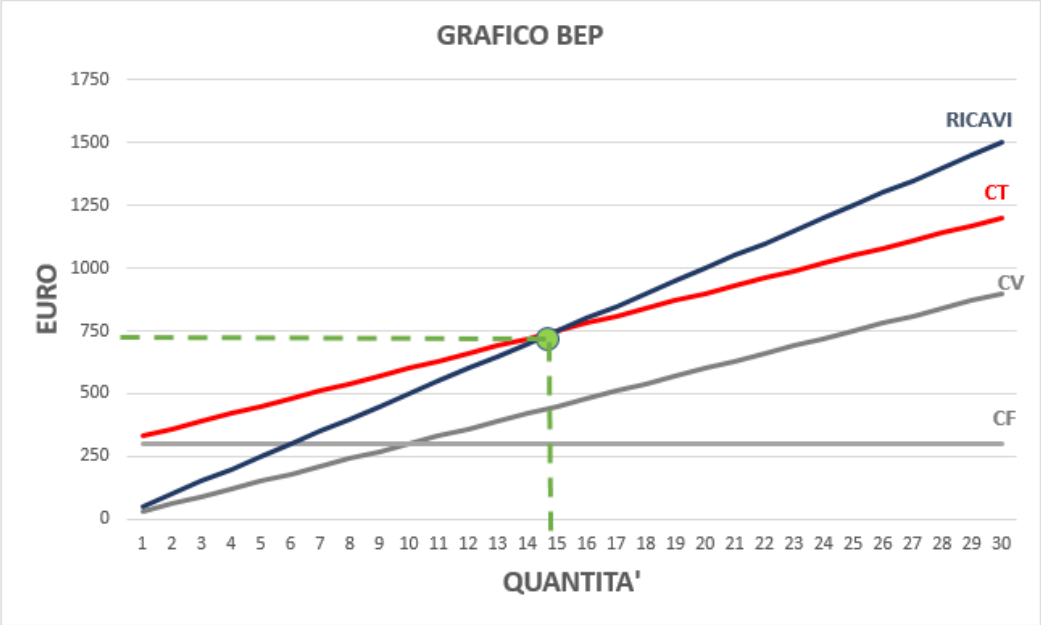
e che

$$RT= p \times Q$$

avremo che il punto di pareggio sarà quella situazione per la quale

$$p \times Q = CF + cu \times Q$$

Vediamo di spiegare questa equazione con semplice grafico

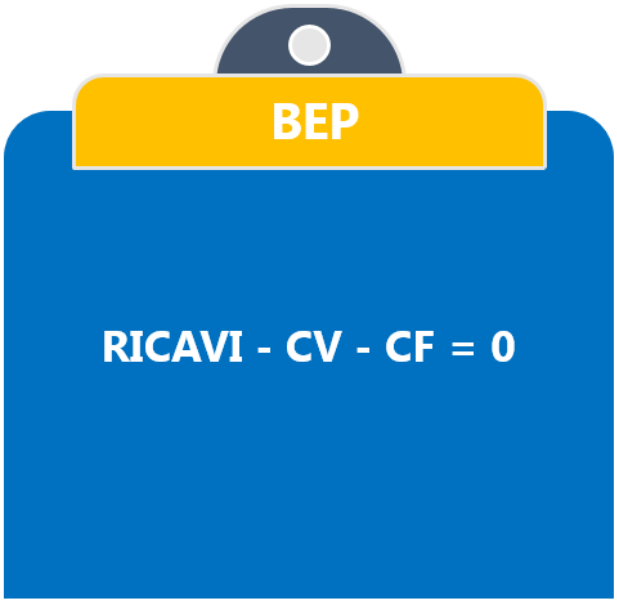


In questo grafico è riportato sull'asse delle X la quantità prodotta e sull'asse delle Y l'ammontare in euro dei Ricavi e dei Costi corrispondenti alle varie quantità prodotte.

I Costi totali sono rappresentati dalla linea rossa (che, come abbiamo già visto in precedenza) è la somma dei costi variabili e dei costi fissi.

I Ricavi sono rappresentati dalla linea blu.

Il Break Even Point (o punto di pareggio) è dato dal punto verde che rappresenta il livello di quantità prodotta che porta ad avere utile = 0 (ossia Ricavi = Costi totali).



Come si calcola questa quantità di Break Even?

Ipotizziamo che:

- ogni quantità prodotta costi 30 euro di costi variabili
- il livello dei costi fissi è 300 euro
- il prezzo unitario di vendita è 50 euro

In base alla formula vista in precedenza, bisogna che sia realizzata la condizione per la quale

$$p \times Q = CF + cu \times Q$$

Dunque

$$50 \times Q = 300 + 30 \times Q$$

Risolvendo l'equazione per Q avremo che

$$Q = 15$$

E dunque quale sarà il livello di ricavo e di costo che mi porta ad avere Utile = 0? Basterà moltiplicare la quantità di BEP per il prezzo unitario (50 euro): avremo così un ricavo di 750 euro.

Come vedi i due dati sono quelli evidenziati dal punto verde sul grafico che è proprio il punto dove la curva dei Ricavi Totali interseca i Costi Totali.

Spero che queste formule non ti abbiano troppo spaventato… comunque sia allegato a questo libro c'è un file Excel che, nell'apposito foglio, farà tutti i calcoli per te. Tu dovrai solo inserire i dati di partenza.

Come vedi questo modello ci dà due informazioni molto importanti:

- qual è la quantità minima che la mia azienda deve produrre per non perdere (15)
- qual è il fatturato minimo che devo realizzare per non perdere (750 euro)

Ne consegue che se la mia azienda produce una quantità in più rispetto alle 15 di BEP otterrà un utile poiché da 16 unità prodotte in poi avremo i Ricavi maggiori dei Costi Totali.

Viceversa, se la mia azienda produce una quantità in meno rispetto alle 15 di BEP otterrà una perdita poiché da 14 unità prodotte in giù avremo i Ricavi minori dei Costi Totali.

Ovviamente questo è un modello che porta con sé evidenti approssimazioni:

- Andamento costante del prezzo di vendita all'aumentare delle vendite
- Andamento costante dei costi variabili (per quello che abbiamo detto in precedenza in questo libro ipotizziamo di avere costi variabili lineari e non progressivi o digressivi).
- Andamento dei costi fissi costanti e non "a scalini"

Certamente questi sono delle approssimazioni importanti ma che non inficiano la bontà del modello su valutazioni di breve periodo, dove cioè non si prevedono cambiamenti rilevanti né dei costi unitari né del prezzo di vendita.

Bisogna dire, comunque, che anche nel caso in cui:

- siano previsti scaglioni di prezzi differenziati a seconda delle quantità vendute (nella logica del "più sedie compra il cliente più sconto gli faccio")
- siano previsti scaglioni di costi unitari di approvvigionamento decrescenti all'aumentare delle quantità acquistate (nella logica "più legno compro dal mio fornitore più sconto mi deve fare")

basterà adattare la formula del BEP vista in precedenza a seconda dei vari scenari per ottenere la quantità di pareggio.

Sapendo che il BEP dipende da 4 variabili (prezzo unitario, quantità, costo variabile unitario e costi fissi) è possibile calcolare il valore di BEP di una variabile sapendo il valore delle altre 3, applicando delle semplicissime formule.

- Calcolo del prezzo unitario di BEP: $p = (CF + cv \times Q) / Q$
- Calcolo del costo variabile unitario di BEP: $cv = (p \times Q - CF) / Q$
- Calcolo dei costi fissi di BEP: $CF = (p - cv) \times Q$

Anche in questo caso troverai nel file Excel allegato al libro dei fogli di calcolo dedicati.

1.6.1 Determinazione della quantità e del fatturato collegato ad un obiettivo di utile

Ma il modello del Direct Costing ci permette di fare analisi ancora più evolute.

Le aziende e qualsiasi altra attività imprenditoriale, infatti, lavorano per avere un utile.

Ma avendo capito come funziona il modello del BEP, cosa ci impedisce di porci un obiettivo di utile e determinare la quantità, il prezzo, i costi variabili e i costi fissi che ci possano permettere di raggiungere l'obiettivo?

Per poter fare questi calcoli, basterà modificare la formula del BEP vista in precedenza in questo modo:

$$p \times Q - cv \times Q - CF = U$$

dove U è l'obiettivo di Utile che ci siamo prefissati.

Qual è la quantità che dobbiamo produrre (e quindi il fatturato che dobbiamo generare) per ottenere l'utile obiettivo?

Per quanto visto in precedenza basterà applicare questa semplice formula:

$$Q = (U + CF) / (p-cv)$$

E quindi il fatturato obiettivi sarà dato da Q X p.

Facciamo un esempio:

Costi fissi = 300

Prezzo di vendita = 50

Costo variabile unitario = 30

Utile obiettivo = 100

CALCOLO DELLA QUANTITA' PER UTILE OBIETTIVO	
A quale prezzo vendi il tuo prodotto ?	50
Qual è il tuo costo variabile unitario ?	30
Qual è il livello dei tuoi costi fissi ?	300
Qual è l'Utile obiettivo ?	100
QUANTITA' PER UTILE OBIETTIVO	*20,00*

In base alla formula dovremmo produrre 20 unità per ottenere un Utile di 100.

Vuoi la controprova?

50 X 20 – 30 X 20 – 300 = 100 cioè p X Q – cv X Q – CF = 100

1.6.2 La determinazione del livello dei costi fissi massimo compatibile con la capacità economica dell'impresa

Allo stesso modo possiamo calcolare la quantità massima di costi fissi sopportabili dall'azienda sapendo il proprio margine di contribuzione e l'obiettivo di Utile fissato.

$$CF = \underbrace{p \times Q - cv \times Q}_{\text{Margine di Contribuzione}} - U$$

CALCOLO DEI COSTI FISSI PER UTILE OBIETTIVO	
A quale prezzo vendi il tuo prodotto ?	50
Qual è il tuo costo variabile unitario ?	30
Quanti beni produci ?	20
Qual è l'Utile obiettivo ?	100
COSTI FISSI PER UTILE OBIETTIVO	*300,00*

Questa analisi, in particolare, è utile per le attività in fase di start up che possono così determinare quanti costi fissi sono sopportabili dalla nuova attività.

1.6.3 La determinazione del costo variabile unitario compatibile con la capacità economica dell'impresa

Altra applicazione interessante del Direct Costing riguarda la determinazione del Costo Variabile Unitario necessario per conseguire un Utile obiettivo.
In particolare questa analisi è di grande Utilità quando si vogliono fare delle analisi circa l'efficienza del processo produttivo aziendale.
Infatti, se sappiamo il livello dei Costi Fissi e il fatturato che possiamo generare, possiamo determinare il livello dei Costi Variabili Unitari necessario per ottenere l'Utile obiettivo.

La formula è la seguente:

$$cv = (p \times Q - U - CF) / Q$$

CALCOLO DEI COSTI VARIABILI UNITARI PER UTILE OBIETTIVO

A quale prezzo vendi il tuo prodotto ?	50
Qual è il livello dei tuoi costi fissi ?	300
Quanti beni produci ?	20
Qual è l'Utile obiettivo ?	100
COSTO VARIBILE UNITARIO PER UTILE OBIETTIVO	***30,00***

Ancora più interessante è valutare l'incidenza dei Costi Variabili sul fatturato. Infatti, per aziende multiprodotto può essere utile ragionare in termini relativi invece che assoluti.

$$\% cv = 1 - U / (p \times Q) - CF / (p \times Q)$$

CALCOLO DELL'INCIDENZA DEI COSTI VARIABILI PER UTILE OBIETTIVO	
A quale prezzo vendi il tuo prodotto ?	50
Qual è il livello dei tuoi costi fissi ?	300
Quanti beni produci ?	20
Qual è l'Utile obiettivo ?	100
INCIDENZA COSTO VARIBILE PER UTILE OBIETTIVO	*60%*

Questa analisi, che svilupperemo approfonditamente nel paragrafo 1.8, applicata a questo esempio specifico, ci dice che i costi variabili devono pesare il 60% rispetto ai ricavi. Questo vuol dire che ogni 100 euro di ricavo, posso permettermi al massimo 60 euro di costi variabili.

Naturalmente, potremmo conseguire lo stesso utile obiettivo di 100 con una incidenza dei costi variabili più alta del 60%. Come? Aumentando il fatturato. Infatti, aumentando il fatturato e finché ho un Margine di Contribuzione positivo, posso raggiungere lo stesso utile di 100 anche con meno efficienza produttiva.

Vediamo un esempio:

CALCOLO DELL'INCIDENZA DEI COSTI VARIABILI PER UTILE OBIETTIVO	
A quale prezzo vendi il tuo prodotto ?	50
Qual è il livello dei tuoi costi fissi ?	300
Quanti beni produci ?	40
Qual è l'Utile obiettivo ?	100
INCIDENZA COSTO VARIBILE PER UTILE OBIETTIVO	*80%*

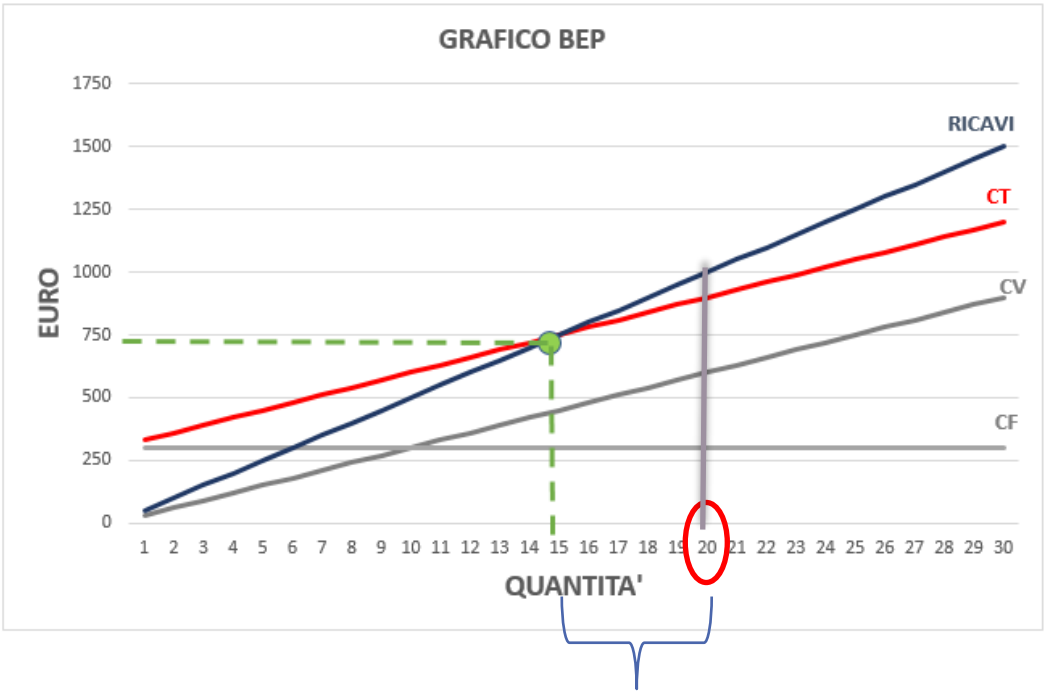
Se raddoppiamo le quantità vendute (che passano da 20 a 40) a parità di prezzo potremmo anche sopportare un’incidenza dei costi variabili dell’80%.

Come vedi quest'analisi è di grande importanza perché permette di fare varie previsioni su vari scenari e permette di capire, di volta in volta, quali correttivi e quali nuove strategie intraprendere.

1.6.4 La determinazione del margine di sicurezza

La determinazione del margine di sicurezza è una conseguenza diretta del modello del Break Even Point.

Il margine di sicurezza è la differenza tra quanto si produce e la quantità di BEP. Ovvero, questa differenza ci dice quanto calo di produzione in termini di quantità l'azienda può sopportare prima di entrare nella zona di perdita.



Margine di sicurezza

Se la nostra azienda produce 20 quantità, avrà un margine di sicurezza di 5 e, quindi ipotizzando un prezzo di 50, l'azienda potrà sopportare un calo di fatturato di 250 euro (a parità di prezzi).

Dunque il margine di sicurezza ci dà un'idea della solidità dell'azienda in quanto, più e alto tale margine, più l'azienda potrà sopportare notevoli riduzioni di quantità (o di fatturato a parità di prezzi) senza perdere.

Una maniera efficace di esprimere il margine di sicurezza è quella percentuale andando a calcolare della riduzione % di quantità che l'azienda può assorbire prima di entrare nell'area di perdita.

Dunque il margine di sicurezza % è dato dalla formula:



Dove "Quantità BEP" è la quantità prodotta che porta ad avere Utile=0 e "Quantità" è la quantità prodotta attualmente dall'azienda.

Riprendedo l'esempio fatto in questo paragrafo avremo che

$$\text{Margine di sicurezza} = (20 - 15) / 20 = 25\%$$

Dunque l'azienda si può permettere un calo di quantità prodotte del 25% prima di iniziare a perdere.

1.7 Come determinare il prezzo di un prodotto/servizio

Se ti ho fatto comprendere la logica sottostante al metodo del Direct Costing e alla sua derivazione ossia il BEP, non ti sarà sfuggito che abbiamo calcolato di tutto finora tranne il prezzo di vendita.

Ho voluto scrivere un paragrafo dedicato a questo argomento perché è un aspetto sempre molto delicato e sul quale si rischia di fare confusione e di confondere la causa con la conseguenza.

Nelle prossime righe provo a spiegare questo concetto.

In un'ottica di Controllo di Gestione possiamo operare sostanzialmente in tre scenari di mercato:

- Monopolio / Oligopolio: nel mercato nel quale si opera c'è o soltanto la nostra azienda (monopolio) o poche altre (oligopolio).
  In questo caso la nostra azienda ha la possibilità di scegliere il prezzo di mercato e quindi possiamo applicare la formula, dato un utile obiettivo, per calcolare il prezzo al quale vendere il nostro prodotto:

CALCOLO DEL PREZZO DI VENDITE PER UTILE OBIETTIVO	
Qual è il tuo costo variabile unitario ?	30
Qual è il livello dei tuoi costi fissi ?	300
Quanti beni produci ?	20
Qual è l'Utile obiettivo ?	100
PREZZO DI VENDITA PER UTILE OBIETTIVO	*50,00*

  Ma a meno che tu non abbia a che fare con le pochissime aziende monopoliste o oligopolistiche al mondo, questa formula è totalmente inutile.

- Start up: sei un'azienda che sta lanciando un nuovo prodotto sul mercato. La formula che abbiamo visto in precedenza può certamente essere un buon punto di partenza ma deve essere associata ad altre considerazioni.

  In primo luogo, è vero che sei il primo a lanciare il tuo nuovo prodotto ma, soprattutto se il tuo prodotto avrà successo, sarai copiato e il mercato verrà invaso da altri concorrenti. A quel punto il prezzo verrà determinato dal mercato e non più da te.

  In secondo luogo, non è detto che la tua struttura dei costi sia ex ante compatibile con un livello di prezzo accettabile per i tuoi clienti. In altre parole, se la tua struttura dei costi ti fa lanciare sul mercato uno spazzolino rivoluzionario che devi far pagare 10.000 euro per starci nei costi, non andrai lontano
- Sei una normalissima azienda come il 99,99% delle aziende sul mercato: **il prezzo lo fa il mercato**.

  Certamente la tua azienda potrà differenziarsi dai concorrenti per la qualità del prodotto, per l'ottima politica di marketing ecc. ma il differenziale di prezzo al quale venderai il tuo prodotto non potrà mai essere significativamente più alto rispetto a quello dei concorrenti.

Considerato che tutte le aziende e le attività imprenditoriali possono essere ricondotte ai punti 2 e 3, dobbiamo considerare il prezzo come una variabile per lo più stabilita dall'esterno sulla quale abbiamo ben poche leve di azione.

Ecco perché il Controllo di Gestione Economico si basa soprattutto sul controllo dei costi: è molto più semplice agire sulle variabili sulle quali si ha il controllo rispetto a variabili stabiliti da altri.

Infatti, nella pratica, dato un certo livello di prezzo, possiamo aumentare i nostri margini di guadagno agendo sulla:

- **efficienza** della nostra azienda ovvero possiamo ottimizzare:

- ✓ il processo produttivo → riduzione dell'incidenza dei costi variabili sul fatturato
- ✓ la struttura dei costi fissi

efficacia della nostra azienda ovvero possiamo aumentare la quantità venduta perché siamo in grado di guadagnare quote di mercato perché riusciamo:

- ✓ a fare un prodotto qualitativamente migliore degli altri
- ✓ a fare una politica di marketing efficace

Come vedi sono tutte variabili sulle quali l'azienda può intervenire e sulle quali, nella sostanza, si gioca la competizione in ogni mercato.

1.8 Tutto quello che abbiamo visto finora in ottica multiprodotto

Finora abbiamo visto per semplicità il metodo del Direct Costing applicato ad un singolo prodotto e abbiamo visto le formule matematiche per calcolare BEP e il livello di costi variabili, costi fissi, quantità e prezzo per ottenere un Utile obiettivo.

Queste formule funzionano in un'ottica di azienda monoprodotto.

Ma nel caso di aziende con strutture dei costi più complesse e con tre o più prodotti?

In questo caso ci sono prezzi e costi variabili differenti per ogni linea di prodotto e, quindi, per poter ragionare correttamente la cosa più facile è fare due cose:

- **Ragionare in termini di fatturato** (non ha più senso parlare di singole quantità, di singoli prezzi o di singoli costi variabili poiché ci saranno molteplici combinazioni di questi fattori che possono portare al BEP o all'Utile obiettivo)
- Introdurre il concetto di **Margine di Contribuzione % medio ponderato**

Il Margine di Contribuzione % medio ponderato (che da ora in poi chiameremo MDCP%) si ottiene sommando il margine di contribuzione dei singoli prodotti divisi per il proprio prezzo, ponderato per il proprio fatturato rispetto al fatturato complessivo.

Complicato? L'algebra alla base del concetto di MDCP% è un po' complicata ma a noi non interessa il calcolo matematico, quanto la formula ci permette di calcolare il fatturato di BEP. E la formula è la seguente:



Il MDCP% per 3 prodotti si calcola così:

MDCP%= (p1 – cv1)/p1 X RT1/RT + (p2 – cv2)/p2 X RT2/RT + (p3 – cv3)/p3 X RT3/RT

Dove:

p1, p2 e p3 sono i tre prezzi unitari

cv1, cv2 e cv3 sono i tre costi variabili unitari

RT1, RT2 e RT3 sono i ricavi dei tre prodotti

RT è il fatturato complessivo

Anche questo calcolo è presente nel file Excel allegato al libro, quindi niente paura.

La cosa importante è capire che grazie a questa formula riusciamo ad ottenere il fatturato di BEP dell'intera azienda, nell'ipotesi che il mix di produzione dei 3 beni non cambi.

Sapendo, poi, in termini % quanto pesa il fatturato del singolo prodotto sul fatturato totale, è possibile calcolare il fatturato di BEP per tutti e tre i prodotti.

Naturalmente in queste pagine stiamo considerando 3 prodotti ma il ragionamento è il medesimo anche per n prodotti.

Facciamo un esempio: la nostra azienda di mobili produce un tipo di sedia, un tipo di tavolo e un tipo di armadio.

Questo è il suo conto economico visto nell'ottica del Direct Costing:

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	35	
Costo variabile unitario	30	20	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	3.500	6.550
COSTI VARABILI	750	900	1.050	2.700
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	900	2.450	3.850
COSTI FISSI				3.000
UTILE				850

Qual è il fatturato di BEP di questa azienda?

Calcoliamo prima il MDCP%:

MDCP% = (50 – 30) / 50 * 1.250 / 6.550 + (40 – 20) / 40 * 1.800 / 6.550 + (100 – 30) / 100 * 3.500 / 6.550

Il MDCP% sarà è di 0,59

Quindi…

Fatturato di BEP = 3.000 / 0,59 = 5.103,90

Abbiamo ottenuto il fatturato minimo che l'azienda deve produrre per non andare in perdita dato un livello determinato di costi fissi e a parità di incidenza % del margine di contribuzione di ogni prodotto sul margine di contribuzione totale.

A questo punto è possibile calcolare tutte le altre grandezze di BEP per singolo prodotto:

- Il fatturato per singolo prodotto si ottiene moltiplicando il fatturato di BEP per l'incidenza del fatturato del singolo bene sul fatturato totale
- La quantità di BEP per singolo prodotto si ottiene dividendo il fatturato di BEP calcolato nel punto precedente diviso il prezzo di ogni prodotto
- Il costo variabile di BEP per singolo prodotto si ottiene moltiplicando la quantità di BEP calcolata nel punto precedente per il costo variabile unitario del singolo prodotto
- Il margine di contribuzione di BEP per singolo prodotto si ottiene sottraendo per singolo prodotto il ricavo di BEP e i costi variabili di BEP

Vediamo…

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	35	
Costo variabile unitario	30	20	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	3.500	6.550
COSTI VARABILI	750	900	1.050	2.700
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	900	2.450	3.850
COSTI FISSI				3.000
UTILE				850
mdcp%				0,59
FATTURATO DI BEP	974,03	1.402,60	2.727,27	5.103,90
QUANTITA' DI BEP	19,48	35,06	27,27	81,82
COSTI VARIABILI DI BEP	584,42	701,30	818,18	2.103,90
MDC DI BEP	389,61	701,30	1.909,09	3.000,00

Come vedi i conti tornano in quanto il MDC di BEP è uguale ai Costi fissi.

E se volessimo calcolare il fatturato per ottenere un utile di 1.500 invece che di 850?

Nella formula del Fatturato di BEP vista prima basta sommare ai Costi fissi il livello di utile obiettivo:



Se riprendiamo l'esempio precedente il risultato sarà questo:

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	35	
Costo variabile unitario	30	20	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	3.500	6.550
COSTI VARABILI	750	900	1.050	2.700
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	900	2.450	3.850
COSTI FISSI				3.000
UTILE				850
UTILE OBIETTIVO				1.500
mdcp%				0,59
FATTURATO DI BEP	1.461,04	2.103,90	4.090,91	7.655,84
QUANTITA' DI BEP	29,22	52,60	40,91	122,73
COSTI VARIABILI DI BEP	876,62	1.051,95	1.227,27	3.155,84
MDC DI BEP	584,42	1.051,95	2.863,64	4.500,00
UTILE				1.500,00

1.9 Sensitivity Analysis e analisi di un caso aziendale

Il modello del Direct Costing e in particolare la sua applicazione nel modello del Break Even Point dà la possibilità di effettuare delle **Sensitiviy Analysis**.

Queste analisi altro non sono che simulazioni di possibili scenari volte a vedere come i risultati aziendali variano al variare delle variabili fondamentali quali prezzo, costi fissi ecc che abbiamo analizzato finora.

Dunque è sempre estremamente importante condurre questo tipo di analisi in più scenari possibile in moda da capire a quali variabili (prezzo, quantità, costi variabili o costi fissi) i risultati dell'azienda risulta essere più sensibile.

E in base a queste risultanza bisogna occuparsi in maniera molto attenta delle variabili le cui variazioni portano a maggiori effetti.

Naturalmente non stiamo parlando solo di effetti negativi; questa analisi serve non solo come strumento per studiare una strategia difensiva ma anche per implementare una strategia di attacco volta a migliorare quegli aspetti della gestione che possono avere un effetto maggiore sui risultati aziendali.

Vediamo questa particolare metodologia di analisi con un esempio pratico.

In particolare riprenderemo l'esempio proposto nel paragrafo precedente.

1.9.1 Case Study: simulazione aumento costi fissi

Sempre con l'aiuto del file Excel che troverai allegato a questo libro, vediamo che effetto ha sul bilancio della nostra azienda di mobili un incremento dei costi fissi del 20%.

Come vedi nella simulazione qui sottoa fronte di un evento dei costi fissi del 20% l'azienda registra un calo dell'utile di oltre il 70%!

Dunque il cotrollo dell'andamento dei costi fissi per questa azienda è assolutamente vitale in quanto il suo risultato risulta essere particolarmente "sensibile" a variazioni di questa voce di costo.

Questo effetto si chiama leva operativa e sarà argomento specifico del prossimo paragrafo.

				% VARIAZIONE COSTI FISSI	COME CAMBIANO LE ALRE VARIABILI ?
				20%	
SCENARIO SENSITIVITY ANLYSIS					
	PRODOTTO 1	**PRODOTTO 2**	**PRODOTTO 3**	**TOTALE**	
Quantità prodotta	25	45	35		
Costo variabile unitario	30	20	30		
Prezzo unitario	50	40	100		
	SEDIA	**TAVOLO**	**ARMADIO**	**TOTALE**	
RICAVI	1.250	1.800	3.500	6.550	0%
COSTI VARABILI	750	900	1.050	2.700	0%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	900	2.450	3.850	0%
COSTI FISSI				3.600	20%
UTILE				250	-71%

1.9.2 Case Study: simulazione aumento dell'incidenza dei costi variabili

Come fatto in precedenza possiamo valutare un aumento (ma si può e si deve anche ragionare su una possibile diminuzione) dell'incidenza dei costi variabili totali sul fatturato.

Ovvero: che effetto ha un aumento del prezzo medio di approvvigionamento dei fattori produttivi?

Oppure: che effetto ha un calo di efficienza del processo produttivo?

In questo caso specifico vedremo che un aumento del 20% dell'incidenza dei costi variabili porterà ad una diminuzione del 64% dell'utile.

E' certamente una variazione molto importante ma meno importante se confrontata a quella dovuta ad un analogo aumento percentuale dei costi variabili.

Dunque c'è bisogno di controllare costantemente sia l'andamento dei costi varibili sia quello dei costi fissi con un occhio di riguardo per quest'ultimi che hanno un effetto maggiore ogni 1% di variazione sull'utile aziendale.

Qui sotto ti riporto la simulazione effettuata.

	% VARIAZIONE INC CV	COME CAMBIANO LE ALRE VARIABILI ?
	20%	

SCENARIO SENSITIVITY ANLYSIS

	PRODOTTO 1	PRODOTTO 2	PRODOTTO 3	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	35	
Costo variabile unitario	36	24	36	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE	
RICAVI	1.250	1.800	3.500	6.550	0%
COSTI VARABILI	900	1.080	1.260	3.240	20%
inc %				*49%*	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	350	720	2.240	3.310	-14%
COSTI FISSI				3.000	0%
UTILE				310	-64%

1.9.3 Case Study: simulazione riduzione della quantità prodotta

Una riduzione del 20% della quantità prodotta porta un effetto molto importante sugli utili aziendali che vengono ridotti del 91%.

Del resto è prevedibile considerando che una riduzione sulle quantità impatta direttamente sul margine di Contribuzione.

Inoltre, una riduzione del 20% azzera quasi l'utile facendoci capire come il margine di sicurezza dell'azienda sia molto vicino a questa quota.

Qui sotto ti riporto la simulazione effettuata.

				% VARIAZIONE QUANTITA'	COME CAMBIANO LE ALRE VARIABILI ?
				-20%	
SCENARIO SENSITIVITY ANLYSIS					
	PRODOTTO 1	**PRODOTTO 2**	**PRODOTTO 3**	**TOTALE**	
Quantità prodotta	20	36	28		
Costo variabile unitario	30	20	30		
Prezzo unitario	50	40	100		
	SEDIA	**TAVOLO**	**ARMADIO**	**TOTALE**	
RICAVI	1.000	1.440	2.800	5.240	-20%
COSTI VARABILI	600	720	840	2.160	-20%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	400	720	1.960	3.080	-20%
COSTI FISSI				3.000	0%
UTILE				80	-91%

1.9.4 Case Study: simulazione riduzione del prezzo di vendita

Nel case study che stiamo analizzando una riduzione del 20% del prezzo di vendita (generalizzato su tutti i prodotti) porta all'effetto più importante sugli utili aziendali che si riducono del 154% risultando, quindi, negativi.

Come abbiamo già detto molto spesso il prezzo non è una variabile completamente sotto il nostro controllo; tuttavia applicare la Sensitivity Analysis sul prezzo permette di capire qual è livello di allerta e, in caso ci si accorgesse di graduali riduzioni di prezzo nel mercato, si possno prendere tempestivamente le relative contromisure.

				% VARIAZIONE PREZZO	COME CAMBIANO LE ALRE VARIABILI ?
				-20%	
SCENARIO SENSITIVITY ANLYSIS					
	PRODOTTO 1	**PRODOTTO 2**	**PRODOTTO 3**	**TOTALE**	
Quantità prodotta	**25**	**45**	**35**		
Costo variabile unitario	**30**	**20**	**30**		
Prezzo unitario	**40**	**32**	**80**		
	SEDIA	**TAVOLO**	**ARMADIO**	**TOTALE**	
RICAVI	1.000	1.440	2.800	**5.240**	-20%
COSTI VARABILI	750	900	1.050	**2.700**	0%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	**250**	**540**	**1.750**	**2.540**	-34%
COSTI FISSI				**3.000**	0%
UTILE				**- 460**	-154%

1.9.5 Case Study: tabella di riepilogo

Quando si fanno queste analisi risulta essere estremamente importante avere alla fine un quadro di insieme. Qui di seguito ti propongo un possibile schema:

VARIABILE OGGETTO DI ANALISI	VARIAZIONE % IPOTIZZATA	UTILE	% AUMENTO DI FATTURATO PER UTILE 850	INCIDENZA CV SU RICAVI PER UTILE 850	RIDUZIONE CF PER UTILE 850
SITUAZIONE ATTUALE		850,00		41,22%	
Quantità	-20%	80,00	25,00%	26,53%	770,00
Prezzo	-20%	- 460,00	51,57%	26,53%	1.310,00
Incidenza Costi Variabili	20%	310,00	16,31%		540,00
Costi fissi	20%	250,00	15,58%	32,06%	600,00

In questo schema di riepilogo viene riportata nella prima riga la situazione di partenza che altro non è che lo scenario base visto negli esempi precedenti.

Le varie righe fanno vedere i possibili scenari nel caso di una variazione del 20% della varabile indicata nella prima colonna.

Questo riepilogo ci dà delle informazioni veramente fondamentali che ci possono aiutare a reagire velocemente e nel modo giusto a possibili cambiamenti di scenario.

Prendiamo ad esempio il caso di una riduzione dei prezzi generali del mercato del 20%:

VARIABILE OGGETTO DI ANALISI	VARIAZIONE % IPOTIZZATA	UTILE	% AUMENTO DI FATTURATO PER UTILE 850	INCIDENZA CV SU RICAVI PER UTILE 850	RIDUZIONE CF PER UTILE 850
SITUAZIONE ATTUALE		850,00		41,22%	
Prezzo	-20%	- 460,00	51,57%	26,53%	1.310,00

Se non interveniamo il nostro modello ci dice che la nostra azienda registrerà una perdita di 460 euro. Invece noi vogliamo continuare a guadagnare 850 euro.

E allora che fare?

- Potremmo aumentare il fatturato del 51,57% (4° colonna) in più rispetto allo scenario inziale. Per ottere questo l'unica via è quella di aumentare (e vendere) le quantità prodotte del 51,57% (cosa non facile)

- In alternativa, se non dovessimo riuscire ad aumentare le quantità vendute potremmo ridurre l'incidenza dei costi variabili portandola dal 41,22% dello scenario base al 26,53% (5° colonna) cercando di ridurre i prezzi di acquisto dei fattori produttivi oppure rendendo più efficiente il processo produttivo
- In alternativa potremmo ridurre i costi fissi di 1.310 euro (6° colonna).
- Oppure un mix tra queste tre diverse alternative: potremmo essere ragionevolmente certi di aumentare i ricavi del 10% e di diminuire i costi fissi di 500 euro. In questo caso, facendo i relativi calcoli, risulterebbe che dovremmo portare l'incidenza dei costi variabili al 41,9% invece che al ben più sfidante 26,53% dello scenario nel quale ipottiziamo di agire soltanto sui costi variabili

La Sensitivity Analysis che ti ho proposto in questo paragrafo è solo una delle tantissime che si possono effettuare e, stando che le variabili da manovrare sono sempre le stesse, l'unico limite è la fantasia e la capacità dell'analisita.

1.10 Analisi di redditività dei prodotti/servizi aziendali

Arriviamo ad una delle applicazioni più importanti del modello del Direct Costing che consiste nella valutazione della redditività dei vari prodotti aziendali.

Purtoppo troppe aziende non conducono o conducono male questo tipo di analisi che, invece, dovrebbe essere il punto di riferimento di ogni decisione presa in azienda.

La metodologia del Direct Costing e più in particolare la metodologia del Direct Costing Evoluto, permette di condurre vari importantissimi tipi di analisi:

- La scelta dei prodotti più convenienti
- L'analisi di redditività dei prodotti in presenza di fattori scarsi
- L'eliminazione di un prodotto
- L'accettazione di un ordine a prezzo scontato
- La scelta di Make or Buy

In questo paragrafo faremo spesso riferimento al Direct Costing Evoluto e, quindi, vale la pena ricordare su cosa si basa.



Per ogni prodotto (e comunque per qualsiasi nostro oggetto di analisi) è necessario individuare, se presenti, l'ammontare dei costi fissi specifici. Essi sono costi fissi (che quindi non variano al variare della quantità prodotta) che esistono perché esiste il nostro prodotto.

Il margine di contribuzione così calcolato è un margine di contribuzione più “fine” che permette di determinare in maniera più precisa il contributo che ogni prodotto dà al recupero dei costi fissi e alla determinazione dell’utile

1.10.1 Scelta dei prodotti più convenienti

Dati più prodotti, come facciamo a scegliere su quali prodotti “spingere”? Ovvero su quali prodotti dobbiamo focalizzare la nostra spinta commerciale?
Da un punto di vista matematico il meccanismo non è così complicato.
Da un punto di vista logico/commerciale, invece, entrano in gioco vari fattori dei quali tenere conto.
Infatti non è sempre opportuno scegliere il proprio prodotto di punta solo e soltanto in base a logiche matematiche poiché rischiamo di trascurare altri fattori “immateriali” altrettanto importanti.
Per esempio potremmo avere un prodotto che non porta grandi marginalità ma che ha grande visibilità sul mercato e che traina le vendite di tutti gli altri prodotti aziendali.
La nostra azienda di mobili potrebbe avere una marginalità praticamente nulla sui tavoli. Ma i nostri tavoli sono talmente belli e talmente venduti che i clienti ci vogliono anche abbinare 4 delle nostre sedie che, invece, per noi hanno una marginalità molto elevata.
Se decidessimo di trascurare la vendita del tavolo per spingere sulle sedie, quasi sicuramente non otterremo i risultati sperati perché senza la vendita del tavolo le sedie si venderanno con maggiore fatica.
Fatta questa doverosa premessa, ipotizziamo che non ci sia questo effetto “traino” di un prodotto verso gli altri e che le vendite dei nostri prodotti siano indipendenti dalle vendite degli altri.
Ipotizziamo, altresì, che non ci siano fattori scarsi, ovvero che possiamo aumentare a nostro piacimento la quantità prodotta senza avere limitazioni di alcun tipo (per esempio

i nostri macchinari possono assorbire l'aumento della produzione così come la nostra forza lavoro. Vedremo lo scenario "risorse scarse" nel prossimo paragrafo).

Se abbiamo una situazione di questo tipo su quale prodotto dovremmo concentrare i nostri sforzi commerciali?

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	90	10	5	105
Costo variabile unitario	30	5	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	4.500	400	500	5.400
COSTI VARABILI	2.700	50	150	2.900
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.800	350	350	2.500
COSTI FISSI				1.000
UTILE				1.500

Se dovessimo prendere questa devisione basandoci sul valore assoluto del margine di contribuzione totale dovremmo rispondere "Sedia". Ma sarebbe la risposta sbagliata.

Infatti se producessimo 1 sedia in più, la venderemmo a 50 euro, sostenendo costi variabili per 30 euro e quindi avremmo un MDC aggiuntivo di 20 euro.

Se producessimo 1 tavolo in più, lo venderemmo a 40 euro e avremmo 5 euro di costi variabili e quindi avremo un MDC di 35 euro.

Quindi meglio i tavoli delle sedie nonostante il margine di contribuzione complessivo delle sedie sia maggiore di quello dei tavoli.

Ma "tavolo" non è ancora la risposa corretta.

Infatti se producessimo una quantità in più di armadi la venderemma a 100 euro e avremmo 30 euro di costi variabili e quindi avremo un MDC di 70 euro.

Conclusione: dobbiamo spingere sui prodotti con MDC unitario più alto!

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	90	10	5	105
Costo variabile unitario	30	5	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	4.500	400	500	5.400
COSTI VARABILI	2.700	50	150	2.900
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.800	350	350	2.500
COSTI FISSI				1.000
UTILE				1.500
MDC UNITARIO	20,00	35,00	70,00	

Ma se avessimo un MDC unitario simile, quale altro criterio di scelta possiamo usare? Dovremmo spingere sul prodotto meno rischioso… vediamo il tutto, come sempre, con un esempio:

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	90	10	5	105
Costo variabile unitario	30	5	65	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	4.500	400	500	5.400
COSTI VARABILI	2.700	50	325	3.075
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.800	350	175	2.325
COSTI FISSI				1.000
UTILE				1.325
MDC UNITARIO	20,00	35,00	35,00	

A parita di MDC unitario è certamente il tavolo il prodotto meno rischioso sotto tre punti di vista:

- ✓ Probabilmente impegna il nostro processo produttivo in misura minore impiegando meno costi variabili. Quindi, evidentemente, ci saranno meno pezzi di legno da montare e i macchiari dovranno lavorare di meno (potremmo quindi ridurre il tempo di utilizzo dei macchinari liberando tempo per incrementare la produzione)
- ✓ Ci espone finanziariamente di meno nei confronti dei fornitori. Un conto è essere indebitati per 5 euro ogni bene prodotto piuttosto che 65
- ✓ Ci espone finanziariamente di meno nei confronti dei clienti e di possibili insolvenze

1.10.2 Analisi di redditività dei prodotti in presenza di fattori scarsi

Molto spesso l'azienda viene posta davanti ad alcune scelte e una di queste è quella di come allocare le risorse economiche al proprio interno, soprattutto se scarse.
Vediamo…

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	90	10	5	105
Costo variabile unitario	30	5	30	
Prezzo unitario	50	40	100	
MOD per unità	1	5	20	
Ore MOD complessive	90	50	100	240

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	4.500	400	500	5.400
COSTI VARABILI	2.700	50	150	2.900
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.800	350	350	2.500
COSTI FISSI				1.000
UTILE				1.500
MDC orario	20,00	7,00	3,50	

Questo è lo stesso esempio utilizzato nella prima parte del paragrafo precedente nella quale era l'armadio ad essere il prodotto sul quale spingere commercialmente.

Ma in presenza di un fattore scarso, questo cambia.

Infatti ipotizziamo che il fattore scarso siano le ore uomo di manodopera diretta e che le ore per produrre un'unità di bene sia riportato nella tabella qui sopra nella riga "MOD per unità".

Per mantenere questo mix produttivo ci vogliono 240 ore.

Ma ipotizziamo che il massimo sostenibile sia di solo 200 ore. La quantità di quale linea di prodotto va diminuita?

Dobbiamo introdurre il concetto di "MDC orario" ottenuto dividendo il margine di contribuzione di ogni linea di prodotto per il fattore scarso.

Nel nostro caso, quindi, dovremo dividere il margine di contribuzione per le ore MOD totali.

L'azienda, quindi, per ottenere il maggiore utile, dovrà ridurre la quantità della linea di prodotto con MDC orario più basso.

Confrontiamo i tre scenari:

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO
Riduzione Quantità	40	8	2
UTILE	700	1220	1360

Come vedi lo scenario che dà l'utile maggiore è la riduzione di due quantità di armadi, conclusione sorprendente considerato che è il prodotto con più alto MDC unitario.

Tuttavia è anche il prodotto con più basso MDC orario pari a 3,5: questo vuol dire che per ogni ora uomo dedicata a produrre un armadio l'azienda ottiene 3,5 euro di MDC contro i 7 euro del tavolo e addirittura i 20 euro delle sedie.

1.10.3 L’eliminazione di un prodotto

I criteri per eliminare un prodotto variano a seconda che la capacità produttiva eventualmente liberata dal prodotto eliminato sia riallocata tra i prodotti presenti o meno.

Il principio fondamentale è che **bisogna sempre e comunque eliminare i prodotti che abbiano MDC negativo**.

Questo perché per ogni unità prodotta il margine di contribuzione si abbassa ulteriormente allontanando sempre più l’obiettivo minimo di copertura dei costi fissi.

Nel caso in cui la capacità produttiva non si riallocabile tra i diversi prodotti, non è conveniente eliminare un prodotto con MDC > 0 per la considerazione fatta poco fa.

Diverso, invece, è il ragionamento da fare se la capacità produttiva può essere liberamente riallocata: in questo caso si tratta di scegliere il prodotto più conveniente e valgono esattamente i ragionamenti fatti nel paragrafo 1.9.1.

Precisazione importante: attenzione a fare questi ragionamenti usando il MDC semilordo: se ha sempre senso eliminare un prodotto con MDC < 0, non sempre ha senso eliminare un prodotto con MDC semilordo < 0.

Vediamo questo esempio:

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	35	
Costo variabile unitario	30	20	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	3.500	6.550
COSTI VARABILI	750	900	1.050	2.700
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	900	2.450	3.850
COSTI FISSI DIRETTI	100	1.000	1.300	2.400
MDC SEMILORDO	400	- 100	1.150	1.450
COSTI FISSI INDIRETTI				600
UTILE				850

Ha senso eliminare la produzione del tavolo? Dipende:

- Se posso allocare la capacità produttiva sulle sedie e sugli armadi, allora ha senso eliminare la produzione: infatti così facendo eliminerei 1.000 euro di costi fissi diretti e sposterei la produzione su due prodotti che hanno un MDC unitario pari (come le sedie) o addirittura superiore (come gli armadi).
- Se non posso riallocare la capacità produttiva a piacimento, allora bisogna fare un altro ragionamento: il MDC semilordo è negativo per 100 euro. Il punto di BEP per il prodotto “tavolo” sarebbe raggiungibile aumentando di 5 le quantità prodotte. A questo punto si dovrebbe valutare se questo aumento di produzione sia possibile sia da un punto di vista tecnico che di mercato. Se la risposta dovesse essere no allora sarebbe conveniente eliminare la produzione.

1.10.4 L'accettazione di un ordine a prezzo scontato

Che sconto massimo concedere ai nostri clienti?

Se è chiaro tutto quello che ci siamo detti finora, la risposta dovrebbe essere scontata: **posso aumentare lo sconto finché il prezzo unitario di vendita è maggiore rispetto al costo variabile**. L'importante, dunque, è che il MDC sia positivo.

Non ha senso, infatti, rinunciare ad un ordine che, seppur in minima parte, contribuisce al recupero dei costi fissi.

Certamente questo è un criterio che può essere applicato una tantum; il criterio per la determinazione del prezzo di vendita è già stato spiegato in precedenza e deve essere il criterio fondamentale per garantire la redditività aziendale.

1.10.5 Scelta di Make or Buy

Con questo termine ci si riferisce a tutte quelle decisioni relative alla scelta tra produzione interna o esternalizzazione di una attività aziendale.

Col termine "attività aziendale" intendiamo la produzione di un prodotto o l'esecuzione di un processo aziendale.

Per esempio, potremmo prendere una decisione di "make o buy" relativamente al fatto di:

- Produrre internamente un prodotto o un pezzo di un prodotto o di farlo produrre da un fornitore esterno
- Avere l'ufficio "personale" interno all'azienda oppure demandare tutte queste attività ad un consulente esterno

La metodologia di analisi è quelle per "scenari", ovvero bisogno costruire due scenari alternativi: quello "make" e quello "buy".

Lo scenario che porta maggiori ritorni economici in termini o di maggiori ricavi o di minori costi, vince.

Come sempre le decisioni in azienda non possono essere il mero frutto di un calcolo di convenienza economica.

Possono (e devono) entrare in gioco altre considerazioni meno "fredde" legate a vari aspetti quali, per esempio:

- L'immagine dell'azienda all'esterno: tagliare la linea di un nostro prodotto fatto in Italia per farlo fare all'estero potrebbe non essere una buona scelta per l'immagine aziendale
- Qualità del servizio: esternare un processo aziendale non garantisce che la qualità del servizio sia la medesima rispetto a quella che garantirebbe una gestione interna del servizio stesso

Questi sono solo alcuni esempi ma che testimoniano quanto complesso sia il processo decisionale all'interno dell'azienda e come entrino in gioco sempre molti fattori da tenere in considerazione.

Fatta questa doverosa premessa vediamo come ragionare da un punto di vista prettamente numerico.

Analizziamo in primis la scelta di "make or buy" legata alla produzione di una linea di prodotto.

Immaginiamo di avere una situazione di questo tipo:

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	35	
Costo variabile unitario	30	20	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	3.500	6.550
COSTI VARABILI	750	900	1.050	2.700
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	900	2.450	3.850
COSTI FISSI DIRETTI	100	800	1.600	2.500
MDC SEMILORDO	400	100	850	1.350
COSTI FISSI INDIRETTI				600
UTILE				750

Abbiamo la possibilità di far produrre i tavoli per nostro conto da un'azienda esterna.

A quale costo possiamo acquistare i tavoli per avere lo stesso MDC semilordo?

La formula è la seguente:

$$cv' = (cf' + cv \times Q) / Q$$

dove:

cv' è il costo unitario del tavolo acquistato dal fornitore esterno

cv è il costo variabile unitario di produzione del tavolo se lo facessimo internamente

cf' sono i costi fissi diretti che l'azienda risparmierebbe se esternasse la produzione dei tavoli

Q è la quantità venduta (e quindi anche eventualmente acquistata dal fornitore esterno)

Dunque, nel nostro caso il cv' sarebbe uguale a

(800 + (20 X 45)) / 45 = 37,77

A questo costo unitario, quindi, produrre internamente o esternamente i tavoli sarebbe indifferente e quindi se trovassimo qualcuno disposto a fornire i tavoli della stessa qualità ad un costo inferiore a 37,77 euro l'uno dovremmo optare per l'opzione "buy" ovvero quella di esternalizzare la produzione dei tavoli.

Ma questo ragionamento funziona se, esternalizzando la produzione dei tavoli, non possiamo liberare capacità produttiva da dedicare agli altri prodotti aziendali.

Se invece questo fosse possibile dovremmo aggiungere un altro grado di complessità all'analisi.

Ipotizziamo che esternalizzando la produzione dei tavoli possiamo produrre (e vendere) 10 armadi in più. A questo punto varierebbe il costo di acquisto dei tavoli che renderebbe neutra la scelta di "make or buy".

Ma come lo possiamo calcolare in modo semplice e veloce? Facciamoci dare una mano da Excel ed in particolar modo dalla funzione "Ricerca obiettivo…".

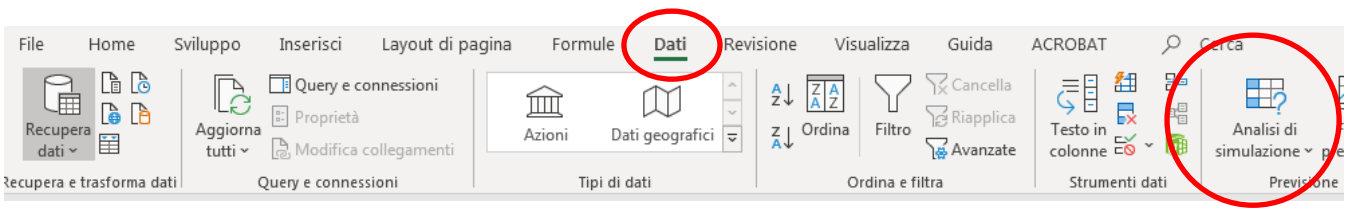
Quindi ipotizziamo di eliminare la produzione interna dei tavoli e di produrre 10 armadi in più; la situazione sarebbe questa:

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	45	
Costo variabile unitario	30		30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	4.500	7.550
COSTI VARABILI	750	-	1.350	2.100
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	1.800	3.150	5.450
COSTI FISSI DIRETTI	100		1.600	1.700
MDC SEMILORDO	400	1.800	1.550	3.750
COSTI FISSI INDIRETTI				600
UTILE				3.150

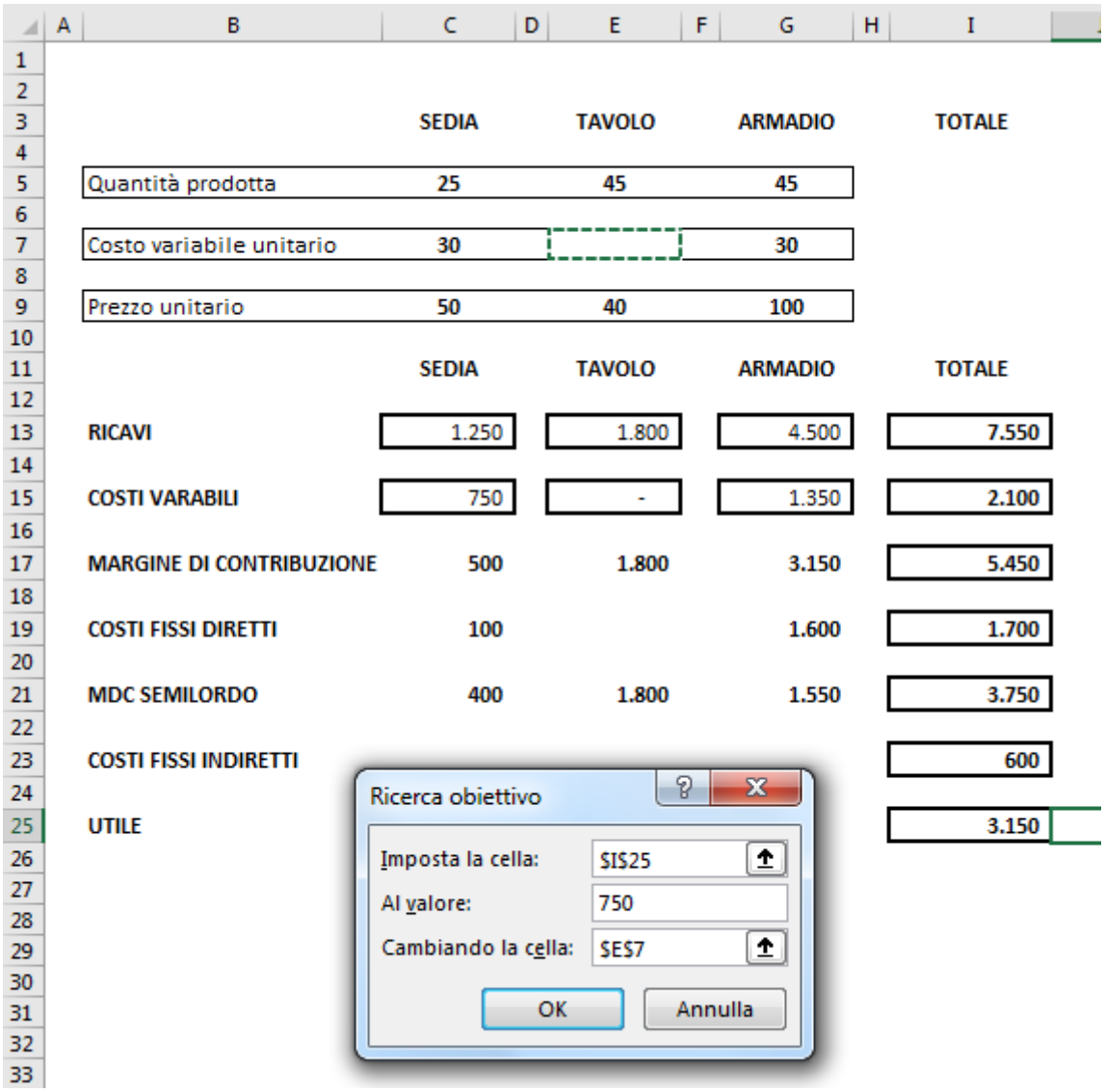
Come calcolare il costo variabile unitario che porta ad avere il nostro utile iniziale di 750?

Andiamo sul nostro foglio Excel di calcolo e nel menu “Dati” clicchiamo su “Analisi di simulazione”.



A questo punto dobbiamo riempire tre celle:

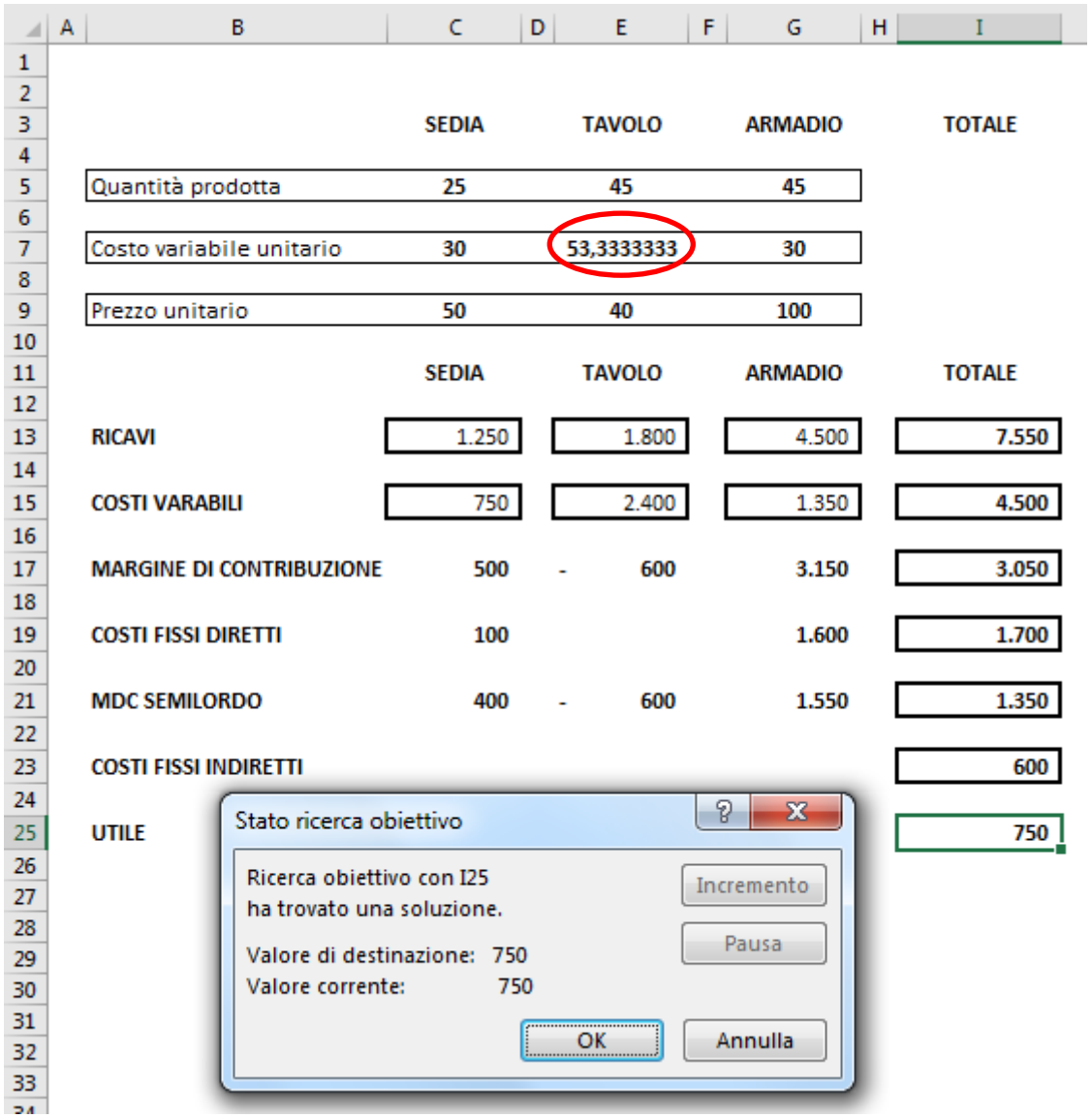
- Nella riga “Imposta la cella” selezioniamo la cella che riporta l’utile
- Nella riga “Al valore” inseriamo l’utile obiettivo ovvero 750
- Nella riga “Cambiando la cella” inseriamo il costo variabile unitario che vogliamo sapere relativo alla colonna del prodotto tavolo.



	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	45	
Costo variabile unitario	30		30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	4.500	7.550
COSTI VARABILI	750	-	1.350	2.100
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	1.800	3.150	5.450
COSTI FISSI DIRETTI	100		1.600	1.700
MDC SEMILORDO	400	1.800	1.550	3.750
COSTI FISSI INDIRETTI				600
UTILE				3.150

Il risultato trovato è 53,33 euro. Quindi sarebbe conveniente per l'azienda esternalizzare la produzione dei tavoli ad un costo unitario inferiore di 53,33 euro a patto di riuscire a produrre 10 armadi in più.



	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
Quantità prodotta	25	45	45	
Costo variabile unitario	30	53,3333333	30	
Prezzo unitario	50	40	100	

	SEDIA	TAVOLO	ARMADIO	TOTALE
RICAVI	1.250	1.800	4.500	7.550
COSTI VARABILI	750	2.400	1.350	4.500
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500	- 600	3.150	3.050
COSTI FISSI DIRETTI	100		1.600	1.700
MDC SEMILORDO	400	- 600	1.550	1.350
COSTI FISSI INDIRETTI				600
UTILE				750

Ma attenzione! Al prezzo di 53,33 euro il MDC dei tavoli sarebbe negativo! Quindi in questo scenario bisognerebbe contrattare un prezzo almeno pari a 40 euro, ovvero al prezzo unitario di vendita.

1.11 La leva operativa

Consideriamo l'azienda A e l'azienda B:

	Azienda A	Azienda B
Ricavi	180	180
Costi variabili	30	105
MDC	150	75
Costi fissi	132	57
Reddito operativo	18	18
Quantità prodotte	10	10

Queste due aziende hanno gli stessi ricavi (e anche gli stessi prezzi e le stesse quantità prodotte) e lo stesso reddito operativo. Quindi il Conto Economico reagirà allo stesso modo ad una variazione della quantità prodotta? Assolutamente no.

La misura di quanto il reddito operativo varia al variare della quantità prodotta è data dalla Leva Operativa.

Affermare che un prodotto è caratterizzato da una leva operativa di 2 significa che ad un aumento del 10% della quantità prodotta, si avrà un aumento del 20% del risultato operativo.

Quindi quando la leva operativa è maggiore di 1, il reddito operativo varia più che proporzionalmente al variare dei volumi di vendita il che vuol dire che (i) espansioni delle vendite comportano incrementi di reddito operativo più che proporzionali; (ii) contrazioni delle vendite comportano decrementi di reddito operativo più che proporzionali.

Quando la leva operativa è minore di 1, il reddito operativo varia meno che proporzionalmente al variare dei volumi di vendita il che vuol dire che (i) espansioni delle vendite comportano incrementi di reddito operativo meno che proporzionali; (ii)

contrazioni delle vendite comportano decrementi di reddito operativo meno che proporzionali.

Matematicamente la leva operativa può essere calcolata come rapporto tra MDC e Risultato operativo.

Riprendiamo ad esempio queste le due aziende A e B:

	Azienda A	Azienda B
Ricavi	180	180
Costi variabili	30	105
MDC	150	75
Costi fissi	132	57
Reddito operativo	18	18
Quantità prodotte	10	10
LEVA OPERATIVA	8,33	4,16

L'azienda A ha una leva operativa di 8,3 pari al doppio di quella dell'azienda B. Dunque, l'effetto di un aumento delle quantità prodotte porterà ad un effetto per l'azienda A che sarà il doppio rispetto a quella dell'azienda B.

Secondo la formula della leva operativa, ammettendo di aumentare la quantità prodotta del 10%, il risultato operativo dell'azienda A diventerebbe 33 mentre per l'azienda B diventerebbe 25,5.

	Azienda A	Azienda B
Ricavi	198	198
Costi variabili	33	115,5
MDC	165	82,5
Costi fissi	132	57
Reddito operativo	**33**	**25,5**
Quantità prodotte	11	11

Infatti, per quanto detto precedentemente, il reddito operativo dell'azienda A aumenterà dell'83,3% (10% x 8,33) mentre quello dell'azienda B aumenterà del 41,6% (10% x 4,16).

Numeri alla mano, il risultato operativo dell'azienda A è aumentato di 15 euro che è esattamente il doppio di 7,5 euro pari all'aumento del reddito operativo dell'azienda B.

Da questo esempio si evince che un'azienda con una struttura di costi più rigida (come l'azienda A), riuscirà a cogliere maggiori opportunità rispetto all'azienda B in caso di espansione delle vendite e, parimenti, subirà maggiori rischi in caso di contrazione.

Come si spiega? Un società con una struttura più rigida quale l'azienda A, ha scelto una strategia di make (si fa riferimento all'alternativa make or buy) internalizzando quindi una parte del processo produttivo; questo porta certamente ad avere una quantità che porta al Break even più alta rispetto all'azienda B (8,8 vs 7,6) ma, una volta raggiunto il BEP, il risultato operativo crescerà più velocemente in quanto l'incidenza dei costi variabili sui ricavi risulta essere minore.

Pertanto, in sintesi:

- Un'azienda che presenta elevati costi fissi è rigida e pertanto:
- ✓ raggiunge il punto di pareggio a volumi elevati,
- ✓ presenta un'elevata leva operativa,
- ✓ beneficia significativamente degli aumenti nei volumi di vendita
- ✓ ma rischia maggiormente quando vi sono contrazioni di vendita

In ultima analisi, è un'impresa redditiva ma rischiosa.

- Un'azienda che presenta bassi costi fissi è flessibile e pertanto:
- ✓ raggiunge il punto di pareggio a volumi bassi,
- ✓ presenta una bassa leva operativa,
- ✓ beneficia poco degli aumenti nei volumi di vendita,
- ✓ rischia poco quando vi sono contrazioni di vendita

In ultima analisi, è un'impresa poco redditiva ma non rischiosa.

1.12 Analisi dei progetti di investimento

Finora abbiamo visto varie tecniche che ci possono aiutare nel prendere decisioni di breve periodo.

Ma quali tecniche possiamo utilizzare per prendere decisioni nel lungo periodo? Esistono metodologie per poter valutare ex ante la redditività di un progetto futuro?

Queste tecniche esistono, sono due e saranno l'oggetto dei prossimi paragrafi.

A differenza delle scelte di breve periodo nelle quali il fattore "tempo" non è mai stato considerato, nelle metodologie che andremo a vedere a breve **il fattore "tempo" diventa determinante**.

Ed inserire il fattore tempo comporta, inevitabilmente, il dovere fare previsioni.

L'elemento predittivo è sostanzialmente assente nei modelli visti sino a questo punto: data una certa situazione ad oggi, sappiamo perfettamente e senza grandi margini di errore determinare il BEP, scegliere tra alternative di "make or buy", scegliere quale prodotto "spingere" commercialmente ecc.

L'utilizzo del VAN e del TIR che vedremo a breve si basano sulla corretta capacità di chi fa l'analisi di prevedere in maniera quanta più esatta possibile alcuni avvenimenti che accadranno in passato.

Nota prima di iniziare: un'azienda investe per ottenere un utile, questo è evidente. Ma questo utile si può ottenere tramite un investimento che permette di aumentare i ricavi o di ottenere una riduzione di costo.

Quindi quando parleremo di flussi di cassa in entrata parleremo indistintamente o di maggiori ricavi o di minori costi.

Vediamo…

1.12.1 VAN (Valore attuale netto)

Il metodo del VAN si basa sul calcolo del valore attualizzato dei flussi monetari netti.

Dunque, la valutazione del progetto di investimento avviene tramite il calcolo dei flussi di cassa netti che si prevede di ottenere.

$$\boldsymbol{VAN = \Sigma F(1+i)^{-t} - I}$$

dove

ΣF è la somma dei flussi di cassa attesi (positivi o negativi)

i è il costo del capitale investito

t è la durata dell'investimento

I è l'investimento iniziale

Prima di vedere il calcolo del VAN grazie ad un esempio, precisiamo cosa si intende per "i". Esso è il costo del capitale investito, ovvero è il tasso al quale avremmo potuto investire la stessa somma di denaro che stiamo investendo adesso in un progetto con lo stesso grado di rischio oppure, se non abbiamo un benchmark adeguato, è il tasso al quale possono essere investiti questi soldi sul mercato.

Esempio: se ho 100.000 euro e l'alternativa ad investire questi soldi è quella di investirli in Titoli di Stato, i sarà uguale al tasso netto dei BOT.

Dunque, i è il tasso di rendimento della mia alternativa all'investimento che ho intenzione di fare.

Certamente la determinazione del costo del capitale investito non è sempre agevole.

Quando proprio non avete idea di quale tasso utilizzare, potete usare il ROI, ovvero il Return on Investment che, come vedremo più avanti, è dato dal rapporto tra EBIT e capitale investito. In sostanza è la redditività % del capitale investito nella vostra azienda.

Se dal calcolo del VAN risulta un valore >0 allora ha senso valutare l'investimento altrimenti no.

Vediamo un esempio il più completo possibile.

La nostra azienda di mobili in legno sta valutando di investire in una nuova linea di produzione rappresentata da credenze in legno. Per far partire questa produzione è necessario acquistare un macchinario del valore di 100.000 euro. Dalle ricerche di mercato svolte risulta che tale linea di produzione dovrebbe portare un margine semilordo di contribuzione (ricavi – costi variabili – costi fissi specifici) di 12.000 euro all'anno per i prossimi 10 anni.

L'azienda ha già in cassa questi 100.000 euro e l'alternativa a questo investimento è sottoscrivere dei titoli di stato al 1% annuo.

Applicando la formula del VAN il risultato è il seguente:

PERIODO	DATA	INVESTIMENTO	MDC SEMILORDO	FLUSSI CASSA NETTI
0	01/01/2021	- 100.000,00	-	- 100.000,00
1	31/12/2021		12.000,00	12.000,00
2	31/12/2022		12.000,00	12.000,00
3	31/12/2023		12.000,00	12.000,00
4	31/12/2024		12.000,00	12.000,00
5	31/12/2025		12.000,00	12.000,00
6	31/12/2026		12.000,00	12.000,00
7	31/12/2027		12.000,00	12.000,00
8	31/12/2028		12.000,00	12.000,00
9	31/12/2029		12.000,00	12.000,00
10	31/12/2030		12.000,00	12.000,00
		VAN	13.655,72	

Il VAN risulta essere positivo e quindi l'investimento si può ragionevolmente realizzare.

Non ti sfuggirà che l'applicazione del VAN ha due limiti fondamentali:

- La stima dei flussi di cassa
- La determinazione del costo del capitale investito

Occorre quindi essere i più precisi possibili nella stima soprattutto dei flussi di cassa basandosi, se possibile, su dati storici.

È sempre caldamente consigliato procedere con una sensitivity analysis proprio capire di quanto ci possiamo sbagliare.

Prendiamo ad esempio il nostro ultimo caso: ammettiamo di ridurre a 10.500 euro il MDC semilordo annuo:

PERIODO	DATA	INVESTIMENTO	MDC SEMILORDO	FLUSSI CASSA NETTI
0	01/01/2021	- 100.000,00	-	- 100.000,00
1	31/12/2021		10.500,00	10.500,00
2	31/12/2022		10.500,00	10.500,00
3	31/12/2023		10.500,00	10.500,00
4	31/12/2024		10.500,00	10.500,00
5	31/12/2025		10.500,00	10.500,00
6	31/12/2026		10.500,00	10.500,00
7	31/12/2027		10.500,00	10.500,00
8	31/12/2028		10.500,00	10.500,00
9	31/12/2029		10.500,00	10.500,00
10	31/12/2030		10.500,00	10.500,00
		VAN	- 551,25	

Come vedi una riduzione di soli 1.500 nella stima del MDC semilordo porta ad avere un VAN negativo.

Dunque, in questo specifico caso, è consigliabile fare un'attenta valutazione della stima dei 12.000 euro di MDC semilordo e procedere all'investimento solo se questi 12.000 euro è la stima del minimo che ci aspettiamo di avere calcolata nello scenario peggiore.

Attenzione: in questo esempio abbiamo considerato come flusso netto di cassa il MDC semilordo ma bisogna considerare tutti flussi di cassa connessi all'investimento; per esempio, se ci facessimo finanziare l'investimento, dovremmo sottrarre al MDC semilordo anche gli interessi passivi che andremo a pagare. Occorre, quindi, fare un'attenta analisi di tutti i flussi di cassa coinvolti.

1.12.1 TIR

L'altra metodologia di valutazione degli investimenti è il TIR, ovvero il Tasso Interno di Rendimento.

Il TIR altro non è che il tasso che rende il VAN dell'investimento pari a 0.

Il vantaggio della valutazione tramite TIR rispetto a quella tramite VAN consiste nel fatto che nel calcolo del VAN bisogna stimare sia i flussi di cassa che il costo del capitale mentre nel TIR bisogna calcolare "solo" i flussi di cassa.

Il TIR, infatti, è quel tasso che rende i flussi di cassa positivi attualizzati pari all'esborso iniziale.

Dunque, un investimento sarà economicamente conveniente se avrà un TIR superiore o ad ipotetico costo del capitale o comunque superiore ad un qualsiasi altro tasso preso come riferimento.

La formula per il calcolo del TIR è la seguente:

$$\boldsymbol{I = \Sigma F(1 + i')^{-t}}$$

dove

I è l'esborso iniziale

F sono i flussi di cassa attesi

t è la durata dell'investimento

i' è il TIR

Per il calcolo matematico del TIR è necessario ricorrere ad un procedimento iterativo per tentavi ed errori successivi. Tuttavia, Excel ha una funzione apposita per il suo calcolo.

Riprendendo l'esempio fatto in precedenza il TIR sarà pari al 3,5%

PERIODO	DATA	INVESTIMENTO	MDC SEMILORDO	FLUSSI CASSA NETTI
0	01/01/2021	- 100.000,00	-	- 100.000,00
1	31/12/2021		12.000,00	12.000,00
2	31/12/2022		12.000,00	12.000,00
3	31/12/2023		12.000,00	12.000,00
4	31/12/2024		12.000,00	12.000,00
5	31/12/2025		12.000,00	12.000,00
6	31/12/2026		12.000,00	12.000,00
7	31/12/2027		12.000,00	12.000,00
8	31/12/2028		12.000,00	12.000,00
9	31/12/2029		12.000,00	12.000,00
10	31/12/2030		12.000,00	12.000,00

TIR	**3,5%**
Costo del capitale	***1%***

Dunque, questo investimento, considerando un costo del capitale di benchmark pari al 1%, è economicamente conveniente.

Come hai visto per il calcolo del TIR non abbiamo dovuto fare alcuna ipotesi sul tasso come fatto per il VAN. Rimane, comunque, la criticità del calcolo puntuale dei flussi di cassa.

Ma il TIR ci aiuta anche a fare due cose:

- Confrontare due progetti di investimento diversi. In caso ci trovassimo a scegliere tra due investimenti, dovremmo preferire quello con il TIR più alto
- Ci aiuta a capire a quale tasso ci potremmo finanziare. Infatti, ragionando per approssimazioni, il tasso massimo al quale potremmo finanziare interamente

l'investimento sarebbe la differenza tra il TIR e il costo del capitale investito. Vediamo di spiegare quest'ultimo concetto con un esempio:

PERIODO	DATA	INVESTIMENTO	FINANZIAMENTO INTERESSI	MDC SEMILORDO	FLUSSI CASSA NETTI
0	01/01/2021	- 100.000,00		-	- 100.000,00
1	31/12/2021		- 2.500,00	12.000,00	9.500,00
2	31/12/2022		- 2.250,00	12.000,00	9.750,00
3	31/12/2023		- 2.000,00	12.000,00	10.000,00
4	31/12/2024		- 1.750,00	12.000,00	10.250,00
5	31/12/2025		- 1.500,00	12.000,00	10.500,00
6	31/12/2026		- 1.250,00	12.000,00	10.750,00
7	31/12/2027		- 1.000,00	12.000,00	11.000,00
8	31/12/2028		- 750,00	12.000,00	11.250,00
9	31/12/2029		- 500,00	12.000,00	11.500,00
10	31/12/2030		- 250,00	12.000,00	11.750,00

TIR	1,1%

Come vedi, ipotizzando di finanziare il 100% dell'investimento con un finanziamento da restituire in 10 anni, il tasso del finanziamento che rende circa il TIR uguale al costo del capitale investito (1%) è il 2,5% pari proprio alla differenza tra TIR calcolato in precedenza e il costo del capitale investito.

Questo TIR è stato calcolato andando a sottrarre ai flussi di cassa del MDC semilordo i flussi di cassa negativi derivante dagli interessi passivi pagati per il mutuo (non si considera la quota capitale in quanto essa va semplicemente a rimborsare il finanziamento iniziale e non è quindi un flusso di cassa differenziale).

Dunque questo investimento ci darà un rendimento almeno pari al costo del capitale (1%) se riusciremo ad ottenere un finanziamento ad un tasso non superiore del 2,5%.

2. Controllo Patrimoniale

2.1 Premessa

Normalmente la maggior parte dei Corsi relativi al Controllo di Gestione si sarebbe fermato al capitolo precedente.

Infatti è opinione diffusa che il Controllo di Gestione riguardi esclusivamente il Conto Economico e che se un'azienda registra un utile a fine anno vuol dire che è un'azienda sana.

Niente di più sbagliato. Non dico, ovviamente, che sia un dettaglio trascurabile avere un utile (ci mancherebbe!) ma avere un'azienda in equilibrio patrimoniale e finanziario è altrettanto importante.

Non è un caso raro che ci siano aziende con un ottimo risultato di Conto Economico che falliscono!

Alla fine di questo e del prossimo capitolo capirai come sia possibile.

Come abbiamo già detto all'inizio di questo libro, è fondamentale avere un bilancio da analizzare.

Questa affermazione è ancora più vera se volgiamo fare un controllo patrimoniale fatto bene. E' condizione assolutamente necessaria per poter fare questo tipo di controllo avere un bilancio nello stesso formato previsto dalla legge da poter riclassificare a nostro piacimento.

Ti ricordo che:

- Se non hai la più pallida idea di cosa sia un bilancio o comunque non sai cos'è uno Stato Patrimoniale, al fondo di questo libro c'è un'appendice appositamente dedicata

- Insieme a questo libro troverai, tra i vari file Excel messi a disposizione, anche un file Excel che, una volta inserito il bilancio nel formato previsto dalla legge, provvederà a riclassificare e a calcolare tutti gli indici di bilancio che vedremo da ora in avanti.

Il Controllo Patrimoniale avviene attraverso due attraverso il Controllo di Solidità e il Controllo di Liquidità.

Ma prima di addentrarci nei dettagli di questi due tipi di controlli, è necessario riclassificare lo Stato Patrimoniale.

Ultima nota: il controllo Patrimoniale e Finanziario è, per sua natura, un controllo che si può fare con una cadenza meno frequente rispetto al controllo economico.

Infatti, le variazioni di carattere economico, come abbiamo visto, possono essere repentine e la tempestività diventa un fattore fondamentale.

Le dinamiche patrimoniali, invece, sono meno soggette a cambiamenti veloci ma è assolutamente fondamentale avere bene in mente quali sono i meccanismi alla base di questi controlli in modo da poter prevedere per tempo quali possono essere le conseguenze patrimoniali di determinate scelte aziendali.

Per esempio, sapere come finanziare l'acquisto di un'immobilizzazione può fare la differenza tra fallire oppure no.

Sapere quanta dilazione massima di pagamento concedere ai clienti può fare la differenza tra fallire oppure no.

Quindi non è per forza necessario controllare ogni settimana il margine di struttura o l'indice di dilazione dei pagamenti ma sapere il meccanismo alla base consente di poter prendere decisioni consapevoli.

2.2 La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

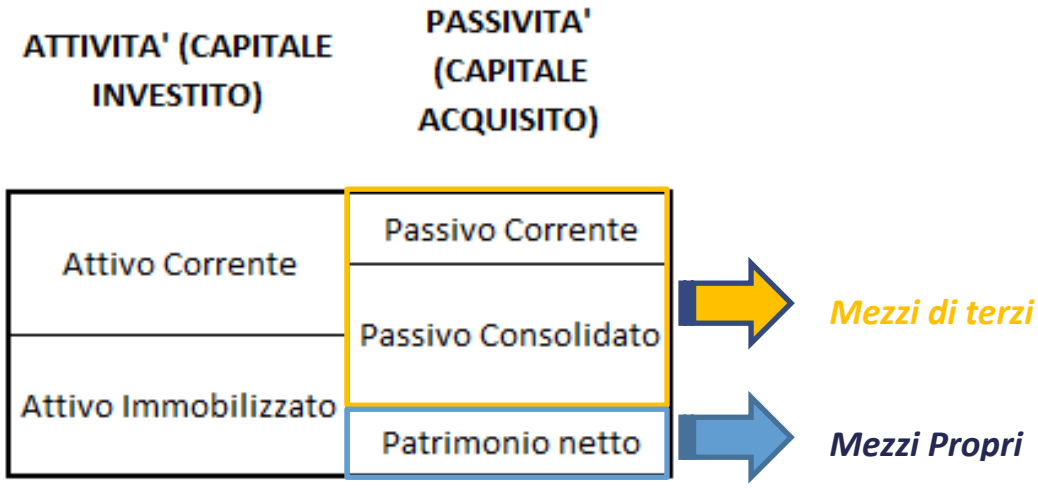
Esistono vari tipi di riclassificazione dello Stato Patrimoniale ma quello più adatto alle nostre esigenze è sicuramente il metodo FINANZIARIO.

Secondo tale metodo le ATTIVITA' vengono suddivise in funzione del loro grado di liquidità ovvero in base al periodo di tempo entro il quale saranno liquidate. Le PASSIVITA' invece, vengono suddivise in funzione del loro grado di esigibilità ovvero in base al periodo di tempo entro il quale saranno estinte.

Il criterio temporale preso in considerazione è di 12 mesi.

Si tratta, quindi, di prendere le varie voci di bilancio nel formato previsto dalla legge e riclassificarle secondo quanto vedremo a breve.

Allegato a questo libro c'è un file Excel che farà tutto il lavoro per noi.



Vediamo nel dettaglio come possono essere suddivise le singole voci dello Stato Patrimoniale a seconda del loro grado di realizzo/esigibilità:

- ATTIVO CORRENTE (O CIRCOLANTE): attività di bilancio che si trasformeranno in denaro in un periodo di tempo inferiore ad un anno dalla data di redazione

del bilancio. Di seguito le voci dello Stato Patrimoniale che possono essere incluse in questa categoria:

- A) CREDITI VERSO SOCI (solo per la parte richiamata entro l'anno)
- C) ATTIVO CIRCOLANTE

    I. Rimanenze
    II. Crediti (solo per la parte esigibile entro l'esercizio)
    III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni
    IV. Disponibilità liquide

- D) RATEI E RISCONTI

    Ratei e risconti annuali

- ATTIVO IMMOBILIZZATO: attività di bilancio che si trasformeranno in denaro in un periodo di tempo superiore ad un anno dalla data di redazione del bilancio. Di seguito le voci dello Stato Patrimoniale che possono essere incluse in questa categoria:
    - A) CREDITI VERSO SOCI (solo per la parte da richiamare oltre l'anno)
    - B) IMMOBILIZZAZIONI

        I. Immobilizzazioni immateriali
        II. Immobilizzazioni materiali
        III. Immobilizzazioni finanziarie per i crediti esigibili oltre l'esercizio

    - C) ATTIVO CIRCOLANTE

        II. Crediti (solo per la parte esigibile oltre i 12 mesi)

    - D) RATEI E RISCONTI

        Risconti pluriennali e disaggio sui prestiti

- PASSIVO CORRENTE: passività di bilancio che si trasformeranno in esborsi di cassa in un periodo di tempo inferiore ad un anno dalla data di redazione del

bilancio. Di seguito le voci dello Stato Patrimoniale che possono essere incluse in questa categoria:

- B) FONDI PER RISCHI E ONERI (se la scadenza del rischio o dell'onere è entro un anno)
- D) DEBITI (solo per la parte esigibile entro l'esercizio)
- E) RATEI E RISCONTI

  Ratei e risconti annuali

- PASSIVO CONSOLIDATO: passività di bilancio che si trasformeranno in esborsi di cassa in un periodo di tempo superiore ad un anno dalla data di redazione del bilancio. Di seguito le voci dello Stato Patrimoniale che possono essere incluse in questa categoria:
  - B) FONDI PER RISCHI E ONERI (se la scadenza del rischio o dell'onere è superiore ad un anno)
  - D) DEBITI (solo per la parte esigibile oltre i 12 mesi)
  - E) RATEI E RISCONTI

    Ratei e risconti annuali

2.3 Controllo di Solidità

L'analisi di solidità di un'azienda ha a che fare con il concetto di lungo periodo ovvero gli indici che andremo ad analizzare misurano il rischio di un'azienda di non essere liquida nel tempo, ovvero di non riuscire, nel lungo periodo, ad onorare i propri impegni. Da questo ne deduciamo che un'azienda non è solida se, seppur essendo liquida nel breve periodo, rischia di non esserlo nel lungo periodo.

La solidità di un'impresa dipende da due fattori:

- correlazione esistente tra investimenti e fonti di finanziamento;
- grado di indebitamento nei confronti di terzi.

2.3.1 Correlazione esistente tra investimenti e fonti di finanziamento

ICI (Indice di copertura delle immobilizzazioni) = $\frac{PATRIMONIO\ NETTO}{ATTIVO\ IMMOBILIZZATO}$



Tale indice misura in che quantità il patrimonio netto "copre" le immobilizzazioni, ovvero tale indice ci dice quanto l'azienda, per il lungo periodo, dipende da risorse di terzi. Un indice pari ad 1 indica che tutte le immobilizzazioni sono coperte da quanto versato dai soci in azienda. Quanto più questo indice è basso, tanto più l'azienda ha dovuto fare ricorso a capitale di terzi per finanziare i propri investimenti e, pertanto, si presume che anche in futuro (in assenza di aumenti di capitale), l'azienda dovrà dipendere da terzi per poter fare nuovi investimenti.

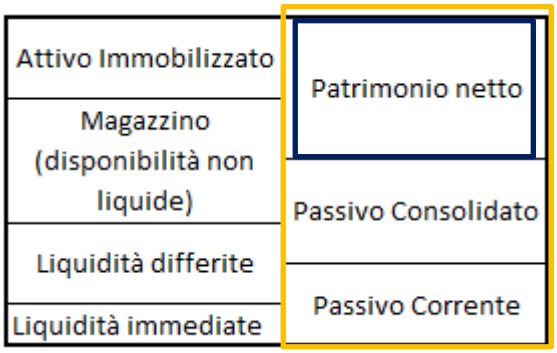
MS (Margine di struttura) = PATRIMONIO NETTO – ATTIVO IMMOBILIZZATO

Questo margine dà le stesse indicazione dell'indice precedente solo che lo fa in valori assoluti e non in valore percentuale.

2.3.2 Grado di indebitamento nei confronti di terzi

GI (Grado di indebitamento verso terzi o indice di indipendenza finanziaria)

$$\textbf{GI} = \frac{PASSIVITA' CORRENTI + PASSIVITA' IMMOBILIZZATE}{PATRIMONIO\ NETTO}$$



Tale indice mostra il mix di come l'azienda sta finanziando il proprio attivo, dando, quindi, un'indicazione di quanto l'azienda sia dipendente dai finanziamenti messi a disposizione dai terzi.

Alti valori dell'indice denotano una situazione di grande indebitamento, cioè elevata sottocapitalizzazione, con conseguente pregiudizio per la solidità dell'azienda. Infatti, i finanziatori vorranno, prima o poi, essere rimborsati e l'impresa, in questa situazione potrebbe essere obbligata a dismettere i suoi investimenti in attività fisse e, pertanto, il rapporto di indebitamento consente di apprezzare il rischio finanziario dell'impresa. Se tale rapporto è pari a zero, vuol dire che l'azienda si sta finanziando solo con mezzi propri e pertanto è indipendente da un punto di vista finanziario e quindi particolarmente "solida".

2.4 Controllo di Liquidità

2.4.1 Controllo di liquidità e cash flow

L'analisi di liquidità di un'azienda ha a che fare con il concetto di breve periodo ovvero gli indici che andremo ad analizzare misurano il rischio di un'azienda di non essere liquida nel breve periodo, ovvero di non riuscire, nell'arco di 12 mesi, ad onorare i propri impegni.

Il concetto fondamentale è che tale analisi si rende necessaria poiché nello svolgimento dell'attività di impresa il ciclo monetario (cioè il susseguirsi di incassi e pagamenti) è influenzato dallo sfasamento che si crea tra la manifestazione economica e quella finanziaria di un certo evento aziendale.

Chiariamo il tutto con un esempio:

Immaginiamo che la nostra azienda di mobili in legno acquisti 300 euro di materie prime con pagamento a 30 giorni.

Il processo produttivo ci impiega 10 giorni a produrre 100 sedie delle quali solo 80 sono vendute al prezzo di 5 euro l'una con incasso a 60 giorni.

Vediamo la situazione della nostra azienda da un punto di vista economico, patrimoniale e di cash flow.

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	800
Variaz. Rim p.f	200
Costi	300
Utile	**700**

STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		**PASSIVO**	
Crediti	800	Debiti	300
Rim p.f.	200	Utile	700
Totale	**1.000**	**Totale**	**1.000**

Da un punto di vista economico la situazione è certamente buona perché l'azienda presenta un utile di 700 euro.

Da un punto di vista patrimoniale, sulla base dei concetti che vedremo a breve, la situazione sembra altrettanto buona.

Infatti, basandoci sulla valutazione delle grandezze stock, ovvero l'ammontare delle attività e delle passività presenti in bilancio al momento della valutazione, l'azienda sarà certamente in grado di far fronte ai propri impegni nell'arco dei 12 mesi.

Infatti, sia i crediti che le rimanenze di magazzino di prodotti finiti diventeranno cassa entro i 12 mesi così come i debiti dovranno essere pagati entro i 12 mesi. Ma essendo le attività correnti (Crediti + rimanenze di magazzino) maggiori delle passività correnti (Debiti) l'azienda si dimostra sana da un punto di vista patrimoniale.

Ma che succede se guardiamo il cash flow? Succede che dovremmo pagare i debiti prima di aver incassato i crediti!

Infatti, i 300 euro andranno pagati ai fornitori entro 30 giorni dalla fornitura ma i crediti verranno incassati solo dopo.

Mi spiego meglio: ammettiamo di aver comprato le materie prime il 1° gennaio. Abbiamo detto che ci voglio 10 giorni per produrre le sedie e quindi esse saranno disponibili il 10 gennaio. Queste sono vendute immediatamente ma il cliente mi pagherà 60 giorni dopo, quindi il 10 marzo. Attenzione, però, perché ci siamo impegnati a pagare il fornitore 30 giorni dopo la consegna delle materie prime

Ecco ci ritroviamo a pagare 300 euro il 31 gennaio e ad incassare i nostri crediti il 10 marzo!

Questo semplice esempio ci fa capire come l'analisi della liquidità richiede almeno **due differenti approcci**: uno patrimoniale e uno prospettico (cash flow).

L'approccio patrimoniale, che è quello che analizzeremo a breve, serve ad evidenziare la capacità potenziale dell'impresa a far fronte ai propri impegni di breve periodo.

L’approccio prospettico, invece, serve a capire se effettivamente l’azienda avrà la liquidità per poter far fronte ai propri impegni.

Quindi l’approccio patrimoniale ha un orizzonte temporale di 12 mesi, mentre l’approccio prospettico di cash flow ha un orizzonte temporale molto più limitato (qualche mese o addirittura qualche settimana).

L’analisi del cash flow prospettico è un qualcosa di piuttosto complesso e pieno di sfaccettature e variabili e non sarà oggetto di questo libro data la vastità dell’argomento.

Tuttavia, l’analisi di liquidità, come vedremo a breve, è fondamentale per due motivi:

- È propedeutica all’attività di Cash Flow in quanto ci dà immediatamente contezza della solvibilità dell’azienda nel breve periodo. Se dall’analisi risulta che le passività correnti sono superiori alle attività correnti qualsiasi analisi di cash flow andremo a fare darà come risultato una situazione di squilibrio
- È immediata e facile da eseguire. L’analisi di cash flow richiede molto tempo e grande conoscenza delle dinamiche aziendali. L’analisi di liquidità è immediata (basta uno Stato Patrimoniale riclassificato) e può essere condotta anche su aziende che non siano per forza la nostra.

Fatta questa doverosa precisazione nel paragrafo precedente, gli indici che andremo ad analizzare di seguito misurano, quindi, la capacità dell'azienda di essere sempre solvibile nel tempo ovvero misurano la capacità dell’azienda di restituire il denaro ottenuto in prestito alle scadenze concordate.

Tali indici si suddividono i due macro-classi:

- Indici della struttura finanziaria
- Indici o margini di solvibilità

2.4.2 Indici della struttura finanziaria

Tali indici hanno lo scopo di studiare la correlazione tra fonti e impieghi verificando l'equilibrio tra capitale investito e struttura finanziaria in termini di realizzabilità del primo ed esigibilità della seconda.

GEI (Grado di elasticità degli impieghi) = $\frac{ATTIVO\ CORRENTE}{TOTALE\ ATTIVO}$



Tale indice esprime l'incidenza delle attività a breve termine (liquidabili cioè entro 12 mesi) sul totale dell'attivo, fornendo così una misura dell'elasticità patrimoniale, dando, quindi, un'indicazione di rischio dell'impresa attraverso l'osservazione della composizione degli investimenti in termini di recupero monetario: un contenuto valore del rapporto indica che gli investimenti sono in via principale qualificati come investimenti in fattori di produzione fissi e pertanto una struttura dell'attivo composta in via principale da investimenti fissi è indice di una maggiore rischiosità dell'impresa.

Infatti, sebbene ciò significhi maggiore capacità produttiva, l'azienda potrebbe non avere a disposizione nell'immediato risorse liquide sufficienti per far fronte ai propri debiti. Infatti, in caso di carenza di liquidità improvvisa, sarà decisamente più problematico reperire liquidità vendendo attivo fisso, piuttosto che smobilizzando attivo corrente (è più semplice e veloce vendere scorte di magazzino piuttosto che vendere un intero impianto di produzione!)

GEF (Grado di elasticità delle fonti) = $\frac{PASSIVO\ CORRENTE}{TOTALE\ PASSIVO}$



Questo indice si può interpretare in antitesi rispetto al precedente. Quanto maggiore è questo indice tanto più rischiosa appare la struttura poiché l'azienda dovrà far fronte nel breve periodo al rimborso dei propri debiti.

2.4.2 Indici di solvibilità

CR (Current Ratio) = $\frac{ATTIVO\ CORRENTE}{PASSIVO\ CORRENTE}$



Il Current ratio è dato dal rapporto tra Attivo Corrente (attività che diventeranno liquide entro 12 mesi) e Passivo Corrente (debiti che devono essere saldati entro 12 mesi); quanto più elevato è questo indicatore, tanto più positiva è la situazione finanziaria a breve termine dell'impresa, poiché significa che nel presente sono disponibili risorse finanziarie sufficienti per far fronte ai debiti a breve termine.

Tuttavia, per non incorrere in grossolani errori, è necessario puntualizzare che attività e passività possono avere diverse scadenze e, pertanto, accanto a tale indice vanno sempre

considerati altri indici che prendono in considerazione gli elementi dell'attivo in modo più analitico.

In particolare, le tre voci più importanti di cui si compone l'attivo corrente (in ordine decrescente per grado di liquidità) sono rappresentate da:

1. Cassa, Conti correnti bancari e postali (Liquidità immediate);
2. Crediti esigibili entro 12 mesi + Ratei (Liquidità differite);
3. Magazzino (Disponibilità non liquide).

Un indice che risponde a questa esigenza è il seguente:

QR (Quick Ratio) = $\frac{Liquidità\ immediate+differite}{PASSIVO\ CORRENTE}$



Quanto più elevato è questo indicatore, tanto più positiva è la situazione finanziaria a breve termine dell'impresa; infatti se l'indice è superiore a 1 significa infatti che l'azienda nel breve termine, riuscirà a reperire denaro sufficiente per estinguere le proprie passività a breve termite (entro i 12 mesi).

Current ratio e Quick ratio possono anche essere espressi in valore assoluto tramite rispettivamente il Capitale circolante netto e il Margine di tesoreria.

CCN = **ATTIVO CORRENTE** – PASSIVO CORRENTE: capitale circolante netto

Questo indice rappresenta in valore assoluto quanto espresso dal current ratio.

Il termine “circolante” fa proprio riferimento ad un’ottica di breve periodo perché indica quelle voci di bilancio che “ruotano” all’interno dell’anno e che si distinguono concettualmente da tutte le componenti “fisse” aziendali, ossia quelle non liquidabili nel breve periodo.



MARGINE DI TESORERIA = **Liquidità immediate + differite** – PASSIVO CORRENTE

Questo indice rappresenta in valore assoluto quanto espresso dal quick ratio.



PFN (posizione finanziaria netta) = Debiti finanziari (sia a breve che a lungo termine) – Disponibilità immediate

Tale indicatore esprime quanto e se le disponibilità liquide, immediate e differite ad una certa data coprono le passività finanziarie.

Tale indice è largamente usato in quanto è un importante indicatore del debito finanziario complessivo dell’azienda.

Un indicatore, anch'esso largamente usato, della sostenibilità del debito finanziario è invece il seguente:

PFN/EBITDA

Essendo l'EBITDA una misura approssimativa della generazione di cassa di un'azienda, tale indicatore indica quanti esercizi ci vorranno (a parità di PFN) affinché l'azienda riesca a rimborsare i propri debiti finanziari.

2.4.3 Durata del ciclo monetario

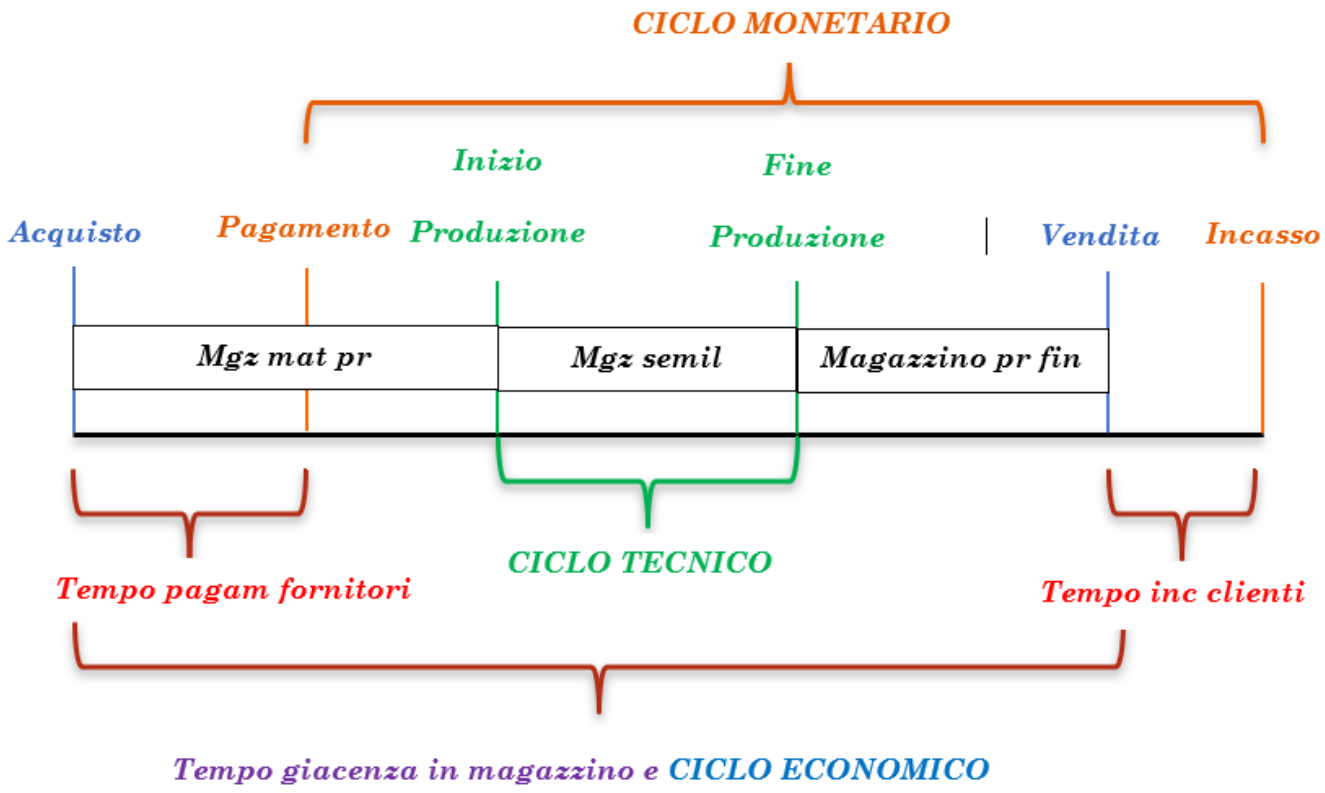
Da cosa dipende il grado di liquidità di un'azienda nel breve periodo? Dipende dalla **durata del ciclo monetario del proprio circolante.**

Per poter capire appieno questo concetto fondamentale ma molto spesso trascurato dagli imprenditori è necessario distinguere tra "Ciclo economico" e "Ciclo monetario".

Il Ciclo economico è il periodo di tempo che mediamente intercorre tra l'acquisto dei fattori produttivi e la vendita dei beni o dei servizi aziendali.

Il Ciclo monetario è il periodo di tempo che mediamente intercorre tra l'uscita monetaria collegata all'acquisto dei fattori produttivi e l'entrata monetaria originata dalla vendita dei beni o dei servizi aziendali.

Questi due periodi generalmente non coincidono perché gli esborsi per l'acquisto sono posticipati rispetto al momento dell'acquisto stesso, in virtù delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori, e gli introiti per le vendite sono posticipati rispetto al momento della vendita stessa, in virtù delle dilazioni di pagamento concesse ai clienti.



Dallo schema sopra riportato si deduce che il CICLO MONETARIO è dato dalla somma algebrica dei seguenti elementi:

Giacenza media di magazzino

MENO: tempo medio di pagamento ai fornitori

PIU': tempo medio di incasso dai clienti

dove…

Giacenza media di magazzino =

$$\frac{Magazzino\ prod\ finiti+mat\ prime+semilavorati}{Costo\ del\ venduto} \text{ x } 365$$

Tempo medio di pagamento ai fornitori =

$$\frac{Debiti\ verso\ fornitori\ (netto\ iva)}{Costo\ per\ acquisti} \text{ X } 365$$

Tempo medio di incasso dai clienti =

$$\frac{\boldsymbol{Crediti\ verso\ clienti\ (netto\ iva)}}{\boldsymbol{Ricavi}} \text{ X } 365$$

La durata media del ciclo del circolante determina la lunghezza del periodo di fabbisogno finanziario relativo allo svolgimento dei cicli gestionali correnti, quindi, più lungo è tale ciclo, maggiore sarà il fabbisogno di capitale e più elevate le fonti di copertura.

Un ciclo del circolante positivo comporta un fabbisogno da finanziare in quanto l'incasso dei crediti è successivo al pagamento dei debiti.

Un ciclo del circolante negativo comporta un'eccedenza da investire in quanto l'incasso dei crediti è precedente al pagamento dei debiti.

3. Controllo Finanziario

Nei primi due capitoli di questo libro abbiamo analizzato le varie metodologie per analizzare quanto "reddito" ha prodotto l'azienda (e come fare a migliorare questo reddito) e se ha finanziato le proprie attività con il giusto mix di passività da un punto di vista temporale.

Non rimane, ora, che vedere se l'azienda ha generato oppure bruciato "cassa" tramite l'analisi del **Rendiconto Finanziario**.

Come già detto (ma è meglio insistere sull'argomento) l'Utile di periodo individuato dall'ultima riga del Conto Economico e determinato come differenza tra ricavi e costi, permette di misurare la capacità potenziale di generazione di reddito di un'azienda ma non esprime quanta liquidità essa ha generato nel periodo.

Pensa, ad esempio, ad un Conto Economico molto semplice formato da 100 euro di Ricavi e 90 euro di Costi che determina un Utile netto di 10 euro. In questo scenario non è per nulla scontato che questi 10 euro di Utile si siano trasformati tutti in cassa per l'azienda.

Riprendiamo l'esempio fatto qualche riga più su.

Nel nostro Conto Economico molto semplice abbiamo 100 euro di Ricavi e 90 euro di Costi che determinano un Utile netto di 10 euro. Come detto in precedenza, in questo scenario non è per nulla scontato che questi 10 euro di Utile si siano trasformati tutti in cassa per l'azienda.

Il motivo fondamentale di questo disallineamento temporale tra quando la società realizza l'Utile e quando questo Utile si trasforma in cassa risiede essenzialmente (ma non completamente) nella prassi di concedere ed ottenere dilazioni di pagamento con Clienti e Fornitori che fanno "saltare" nel periodo considerato dal Conto Economico, la corrispondenza tra Utile e Cassa.

Infatti, tornando all'esempio precedente, è possibile che la società abbia dovuto pagare alla consegna i fornitori dei beni e servizi (sborsando, quindi, immediatamente 90 euro) e che, invece, abbia concesso una dilazione di pagamento ai propri clienti.

In questa situazione molto semplice (ma serve per far capire il concetto) la società si trova ad avere realizzato un Utile (10 euro) ma di avere "bruciato" cassa per 90 euro, in attesa di incassare i propri crediti.

Vediamo, dunque come si presenterebbe il bilancio di questa società:

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	100
Costi	90
UTILE	**10**

STATO PATRIMONIALE		
	ATTIVO	**PASSIVO**
Crediti vs Clienti	100	
Cassa	-90	
Patrimonio netto		10

Dall'analisi di questo bilancio non è immediatamente chiaro come mai l'azienda, pur avendo guadagnato nel periodo, abbia in realtà "bruciato" cassa.

Lo strumento che viene in soccorso e che serve a dare questo tipo di informazione, integrando, dunque, Conto Economico e Stato Patrimoniale, è proprio il Rendiconto Finanziario che, riprendendo la definizione dell'OIC (Organismo Italiano di Contabilità) è definito come "un prospetto contabile che presenta le variazioni, positive o negative, delle disponibilità liquide avvenute in un determinato esercizio."

A testimoniare l'importanza che riveste tale genere di analisi, a partire dai bilanci relativi agli esercizi aventi inizio dal 1° gennaio 2016, il Rendiconto Finanziario è diventato obbligatorio per tutte le società ad eccezione delle società di persone, delle microimprese e di quelle che possono presentare il bilancio in forma abbreviata. Quindi è obbligatorio per la maggior parte delle aziende!

3.1 Controllo dei flussi finanziari: il Rendiconto Finanziario

Dunque, riassumendo il Rendiconto Finanziario:

- Ci spiega come mai l'azienda al 1° gennaio aveva X sul conto corrente e al 31 dicembre ne ha Y
- Ci spiega in che misura le tre gestioni (operativa, di investimento e di finanziamento) hanno contribuito a portare la cassa da X a Y.

Precisazione: quello che ho chiamato e chiamerò "cassa" in questo ebook altro non è che la voce n° IV dell'Attivo dello Stato Patrimoniale "disponibilità liquide" rappresentata dai depositi bancari e postali, dagli assegni e dal denaro e valori in cassa.

Vediamo adesso cosa sono le tre gestioni aziendali dal punto di vista del Rendiconto Finanziario:

- **ATTIVITA' OPERATIVA (O REDDITUALE)**: comprende tutti i flussi finanziari derivanti dalla gestione caratteristica e che riguardano, pertanto, l'acquisizione dei fattori produttivi, la produzione, l'amministrazione e distribuzione dei beni. Tale attività comprende tutto quello che riguarda il business aziendale con esclusione di tutti quei movimenti finanziari che riguardano gli investimenti e il rimborso e l'ottenimento di finanziamenti.

  Per esempio, fanno parte dei flussi finanziari dell'attività operativa:

  - ✓ Incassi derivanti dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi;
  - ✓ Pagamenti per l'acquisto di materie prime, prodotti semilavorati e componenti;
  - ✓ Pagamenti per l'acquisto di servizi;
  - ✓ Pagamenti a dipendenti;
  - ✓ Pagamenti di imposte;
  - ✓ Incassi per proventi finanziari.

- ✓ ecc.

- **ATTIVITA' DI INVESTIMENTO**: riguarda gli incassi e i pagamenti da investimenti e disinvestimenti di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie.

  Per esempio, fanno parte dei flussi finanziari dell'attività di investimento:

  - ✓ Acquisti o vendite di fabbricati, impianti, attrezzature o altre immobilizzazioni materiali, incluse quelle costruite in economia;
  - ✓ Acquisizioni o cessioni di partecipazioni in imprese controllate e collegate, e di altri tipi di partecipazioni;
  - ✓ Acquisti o cessioni di titoli di stato, titoli obbligazionari ed altri titoli;
  - ✓ ecc.

- **ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO**: riguarda gli incassi e i pagamenti legati al capitale proprio (soldi messi dai soci) o al capitale prestato da terzi (per lo più banche); quindi questa categoria ricomprende i flussi finanziari derivanti dall'ottenimento o restituzione di finanziamenti e dalle movimentazioni a pagamento del capitale sociale.

  Per esempio, fanno parte dei flussi finanziari dell'attività di finanziamento:

  - ✓ Incassi derivanti da aumenti di capitale;
  - ✓ Pagamento di dividendi;
  - ✓ Incassi o pagamenti di capitale di debito come prestiti obbligazionari, mutui o altri tipi di finanziamenti, a breve o lungo termine;
  - ✓ Ecc.

A breve vedremo la struttura del Rendiconto Finanziario e questa distinzione ti sarà certamente più chiara.

3.2 I metodi di redazione del Rendiconto Finanziario

La Legge non impone alcun tipo di schema predefinito di Rendiconto Finanziario, tuttavia l'Organismo Italiano di Contabilità consiglia l'utilizzo di due schemi che corrispondono a due metodi di calcolo alternativi ma che portano allo stesso risultato:

- METODO DIRETTO
- METODO INDIRETTO

PRECISAZIONE IMPORTANTE: l'utilizzo dell'uno o dell'altro metodo è rilevante soltanto con riferimento alla cassa generata dall'ATTIVITA' OPERATIVA. La struttura di Rendiconto Finanziario riguardante le ATTIVITA' DI INVESTIMENTO E FINANZIAMENTO è la medesima sia per il metodo diretto che per il metodo indiretto.

Prima di scendere nel dettaglio di queste due tipologie di rendiconti ti fornisco qualche criterio che ti permetterà di scegliere l'uno o l'altro metodo.

Il metodo indiretto:

- È applicabile a qualsiasi tipo di azienda, non solo la tua. Basta avere Conto Economico e Stato Patrimoniale e il Rendiconto Finanziario si formerà da solo (da solo se hai il giusto file come quello che trovi allegato e questo libro)
- È da utilizzare se hai a che fare con un'azienda particolarmente complessa con moltissimi movimenti contabili
- Essendo il metodo più usato ti permette di avere uno schema che tutti gli addetti ai lavori usano e che possono comprendere grazie al suo schema standard

Il metodo diretto:

- È applicabile se hai a che fare con un'azienda con non molti movimenti contabili
- È applicabile e calcolabile anche se non hai a disposizione un bilancio di periodo (anche se dovresti sempre averlo!!!)
- Per chi è alle prime armi è più facile da comprendere

3.3 Il metodo Diretto

Il metodo diretto consiste nel tenere traccia di tutti gli incassi ricevuti e i pagamenti effettuati dividendoli per natura in modo da distinguere la loro origine "operativa", "di investimento" o "di finanziamento".

Per farla breve per usare questo metodo devi avere una "contabilità parallela" magari su un foglio Excel dove segni tutte le uscite e le entrate di cassa mettendo ad ognuna di esse la giusta etichetta ("operativa", "di investimento" o "di finanziamento").

Questo metodo è utilizzabile solo da aziende molto piccole e con una contabilità molto semplice con pochi movimenti.

Capisci bene che raddoppiare le attività contabili non è certo efficiente e comunque c'è bisogno di un metodo che possa essere adottato indifferentemente dalla piccolissima azienda sino ad arrivare alla grande società quotata.

E questo metodo è il metodo indiretto.

Qui in basso è riportato uno schema tipico del metodo diretto.

A) Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale
Incassi da clienti
Altri incassi
(Pagamenti a fornitori per acquisti)
(Pagamenti a fornitori per servizi)
(Pagamenti al personale)
(Altri pagamenti)
(Imposte pagate sul reddito)
Interessi incassati/(pagati)
Dividendi incassati
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)
B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento
Immobilizzazioni materiali
(Flussi da investimenti)
Flussi da disinvestimenti
Immobilizzazioni immateriali
(Flussi da investimenti)
Flussi da disinvestimenti
Immobilizzazioni finanziarie
(Flussi da investimenti)
Flussi da disinvestimenti
Attività finanziarie non immobilizzate
(Flussi da investimenti)
Flussi da disinvestimenti
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)
C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento
Mezzi di terzi
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche
Accensione finanziamenti
(Rimborso finanziamenti)
Mezzi propri
Aumento di capitale a pagamento
Cessione (Acquisto) di azioni proprie
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)
Disponibilità liquide a inizio esercizio
Disponibilità liquide a fine esercizio

Come già detto nella premessa di questo capitolo il metodo diretto è il metodo più intuitivo perché “lascia fuori” il bilancio e può essere tranquillamente alimentato giorno per giorno.

Personalmente non ho una preferenza e il suo utilizzo varia da azienda ad azienda e da situazione a situazione.

L’ottimo sarebbe riuscire a tenere giornalmente (o massimo settimanalmente) il dettaglio di tutti i movimenti di cassa e banca per poi verificare il delta di liquidità ottenuto (differenza tra la liquidità tra l’inizio e la fine del periodo considerato) con il metodo indiretto una volta redatto il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale di periodo.

Per esempio, l’ottimo sarebbe tenere traccia di tutti i movimenti di liquidità col metodo diretto tra il 1° gennaio e il 31 gennaio in modo da sapere già il 1° di febbraio quanta cassa l’azienda ha generato o bruciato.

Il tutto va poi confrontato con il rendiconto finanziario ottenuto tramite il metodo indiretto grazie al Conto economico e allo Stato Patrimoniale del mese redatti tra il 10 e il 15 di febbraio (ottenere un bilancio è normalmente possibile 10 o 15 giorni dopo la chiusura del relativo periodo).

3.4 Il metodo Indiretto

Secondo il metodo indiretto **si parte dall'utile netto per poi apportare un insieme di rettifiche in grado di rimuovere gli effetti dell'applicazione del principio della competenza per giungere alla determinazione esatta degli incassi e degli esborsi**. Questo metodo è più diffuso perché mostra le relazioni esistenti con lo stato patrimoniale e con il conto economico e permette di "legare" insieme i documenti che compongono il bilancio con il rendiconto finanziario.

Di seguito è riportato lo schema del Rendiconto Finanziario determinato con tale metodo.

RENDICONTO FINANZIARIO

ANNO X

A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale	
Utile (perdita) dell'esercizio	-
Imposte sul reddito	-
Interessi passivi/(interessi attivi)	-
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito e interessi	-
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	
Accantonamenti ai fondi	-
Ammortamenti delle immobilizzazioni	-
(Rivalutazioni) e Svalutazioni per perdite durevoli di valore	-
Altre rettifiche per elementi non monetari	
TOTALE	-
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	-
Variazioni del capitale circolante netto	
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	-
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	-
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	-
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	-
Altre variazioni del capitale circolante netto	-
TOTALE	-
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	-
Altre rettifiche	
Interessi incassati/(pagati)	-
(Imposte sul reddito pagate)	-
Utilizzo dei fondi	-
TOTALE	-
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	-
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	-
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Immobilizzazioni materiali	-
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Immobilizzazioni immateriali	-
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Immobilizzazioni finanziarie	-
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Attività Finanziarie non immobilizzate	-
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	-
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
Mezzi di terzi	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-
Accensione finanziamenti	-
Rimborso finanziamenti	-
Mezzi propri	
Aumento di capitale a pagamento	-
Cessione (acquisto) di azioni proprie	-
Dividendi e acconti su dividendi pagati	-
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	-
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)	-
Disponibilità liquide al 1 gennaio	-
Disponibilità liquide al 31 dicembre	-
CONTROLLO	OK

Analizziamo passo per passo i vari blocchi di questo rendiconto.

Determinazione dei "A. Flussi derivanti dalla gestione reddituale"

A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale	
Utile (perdita) dell'esercizio	-
Imposte sul reddito	-
Interessi passivi/(interessi attivi)	-
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito e interessi	-

Per prima cosa si somma all'utile di esercizio i costi derivanti dalle imposte e dagli interessi passivi (in caso di interessi attivi, questi andranno sommati) come risultanti dal Conto Economico. Questo perché queste poste, che non appartengono alla gestione caratteristica dell'impresa, verranno considerate più avanti.

Dopo questa prima fase si ottiene *"1. l'Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito e interessi."*

Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	
Accantonamenti ai fondi	-
Ammortamenti delle immobilizzazioni	-
(Rivalutazioni) e Svalutazioni per perdite durevoli di valore	-
Altre rettifiche per elementi non monetari	
TOTALE	-
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	-

A questa cifra vanno sommate algebricamente (perché sono costi) poste di conto economico che non hanno avuto nessuna contropartita nel capitale circolante netto. Si tratta di accantonamenti a fondi (compreso il TFR), svalutazioni (e rivalutazioni) e altre rettifiche non monetarie.

Questo si rende necessario in quanto, come detto, col rendiconto finanziario andiamo ad indagare le cause della variazione delle disponibilità liquide e quindi a nulla rilevano nella nostra analisi elementi non monetari.

Dopo queste rettifiche arriveremo ad avere il *"2. Flusso finanziario prima delle variazioni di ccn"* (ccn sta per capitale circolante netto).

Variazioni del capitale circolante netto	
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	-
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	-
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	-
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	-
Altre variazioni del capitale circolante netto	-
TOTALE	-
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	-

A questa cifra dobbiamo sommare algebricamente le variazioni del capitale circolante netto.

Questa è sicuramente la parte più controintuitiva di questo tipo di rendiconto; infatti al flusso finanziario prima delle variazioni di ccn bisogna sommare il decremento del ccn e sottrarre l'incremento.

Come mai un decremento del ccn porta ad un effetto "benefico" sulla cassa mentre un incremento porta ad un effetto "non benefico"?

Certamente avere un ccn positivo vuol dire che nell'arco dei 12 mesi, considerando le voci che fanno parte del capitale circolante (rimanenze, crediti e debiti), la società incasserà più di quanto pagherà; dunque buona notizia per il futuro ma non per il passato.

Vediamo di spiegare il tutto con un esempio, riprendendo quello fatto nel paragrafo 3.

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	100
Costi	90
UTILE	**10**

STATO PATRIMONIALE		
	ATTIVO	PASSIVO
Crediti vs Clienti	100	
Cassa	-90	
Patrimonio netto		10

Questa azienda ha conseguito un utile di 10 euro e ha un ccn positivo pari a 100 euro. Quindi tutte buone notizie… e allora come mai ha una cassa negativa per 90 euro?

La risposta è da ricercarsi proprio nel ccn. Sapendo che il ccn è la differenza tra crediti e debiti, constatare che la società ha un ccn di 100 vuol dire che ha pagato tutti i suoi costi (in bilancio non ci sono debiti) ma non ha incassato i propri ricavi (infatti ha in bilancio crediti per 100 euro pari ai ricavi conseguiti). Dunque, ha dovuto pagare i fornitori prima di aver incassato dai clienti.

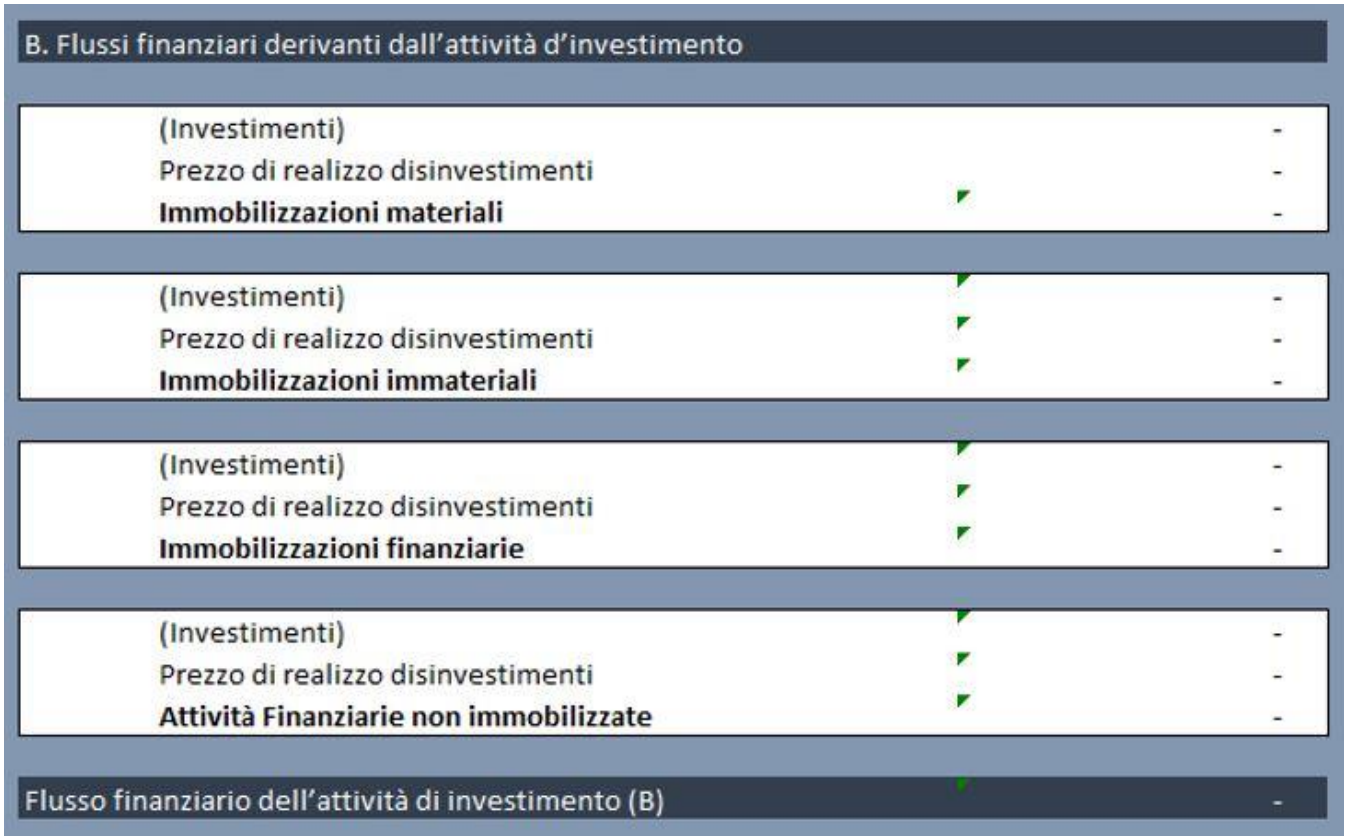
Quindi, come vedi, algebricamente se all'utile di 10 euro andiamo a sottrarre la variazione positiva del ccn (variazione rispetto al periodo precedente che per semplicità consideriamo 0) pari a 100 euro otteniamo il *"3. Flusso finanziario dopo le variazioni di ccn".*

Altre rettifiche	
Interessi incassati/(pagati)	-
(Imposte sul reddito pagate)	-
Utilizzo dei fondi	-
TOTALE	-
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	-
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	-

Se a questa cifra andiamo a sommare algebricamente gli interessi, le imposte e l'utilizzo dei fondi, otterremo il *"Flusso finanziario della gestione reddituale (A)",* ovvero il primo dei 3 importanti blocchi nel quale è diviso il rendiconto finanziario.

Ti ricordo che tale voce comprende tutti i flussi finanziari derivanti dalla gestione caratteristica e che riguardano, pertanto, l'acquisizione dei fattori produttivi, la

produzione, l'amministrazione e distribuzione dei beni. Tale attività comprende tutto quello che riguarda il business aziendale con esclusione di tutti quei movimenti finanziari che riguardano gli investimenti e il rimborso e l'ottenimento di finanziamenti.



B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Immobilizzazioni materiali	-
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Immobilizzazioni immateriali	-
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Immobilizzazioni finanziarie	-
(Investimenti)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Attività Finanziarie non immobilizzate	-
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	-

Passiamo ora alla seconda sezione del rendiconto finanziario, ovvero il *"Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)"*

In questa sezione vanno inseriti tutti i movimenti di cassa collegati ad investimenti e quindi a tutti i movimenti di cassa riguardanti le immobilizzazioni e le attività finanziarie non immobilizzate.

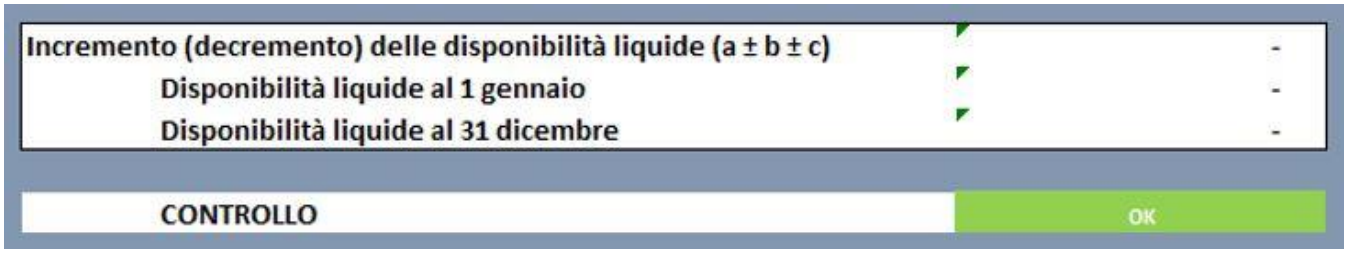
Dunque, le somme pagate per l'acquisto di un immobile, di un brevetto o di una partecipazione in un'altra impresa vanno a movimentare questa parte del rendiconto finanziario.



C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
Mezzi di terzi	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-
Accensione finanziamenti	-
Rimborso finanziamenti	-
Mezzi propri	
Aumento di capitale a pagamento	-
Cessione (acquisto) di azioni proprie	-
Dividendi e acconti su dividendi pagati	-
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	-

La terza e ultima sezione del rendiconto finanziario riguarda i *"Flussi finanziari dell'attività di finanziamento (C)"* nella quale andranno indicate tutti movimenti di cassa riguardanti i debiti verso le banche e i debiti finanziari in senso lato e la movimentazione dei mezzi propri.

Dunque, in questa voce andranno considerati l'accensione e i rimborsi di debiti bancari così come aumenti di capitale o distribuzione di dividendi.



Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)	-
Disponibilità liquide al 1 gennaio	-
Disponibilità liquide al 31 dicembre	-
CONTROLLO	OK

Dalla somma delle sezioni A, B e C otterremo l'incremento o il decremento delle disponibilità liquide.

Il controllo che va fatto per verificare che il rendiconto finanziario sia stato redatto in modo corretto è che tale somma algebrica deve essere pari alla differenza tra le disponibilità liquide all'inizio e alla fine del periodo considerato (se sto facendo il rendiconto finanziario tra il 1/1/200X e il 31/12/200X la somma delle sezioni A,B e C deve

essere uguale alla differenza dei valori delle disponibilità liquide del bilancio al 31/12/200X e 31/12/200X-1).

Vista la complessità dell'argomento vediamo di chiarire il tutto con degli esempi nel prossimo paragrafo.

3.5 Esempio di analisi tramite il metodo Indiretto

Prendiamo un bilancio molto semplice e vediamo come si riflettono Conto Economico e Stato Patrimoniale nel Rendiconto Finanziario (per il quale ho sintetizzato la struttura inserendo solo le righe importanti).

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	100
Costi	90
Utile	10

STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		PASSIVO	
Immobilizzazioni	500	debiti bancari	500
Cassa	10	utile	10

RENDICONTO FINANZIARIO	ANNO X
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale	
Utile (perdita) dell'esercizio	**10**
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	10
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
(Investimenti)	(500)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
Immobilizzazioni materiali	**(500)**
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(500)
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
Mezzi di terzi	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-
Accensione finanziamenti	500
Rimborso finanziamenti	-
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	500
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)	**10**
Disponibilità liquide al 1 gennaio	-
Disponibilità liquide al 31 dicembre	**10**
CONTROLLO	OK

In questo primo esempio, l'azienda ha conseguito 100 euro di ricavi e sostenuto 90 euro di costi ottenendo 10 euro di Utile. Ha incassato tutti i suoi ricavi e ha pagato tutti i suoi costi e pertanto i 10 euro di Utile di sono tutti trasformati in cassa.

Dunque, la Gestione Caratteristica (detta anche “operativa”) ha generato 10 euro di flussi di cassa.

Nel frattempo, l’azienda ha fatto un investimento in immobilizzazioni (per esempio un macchinario) per 500 euro che ha finanziato interamente con un prestito bancario.

Dunque, il flusso finanziario dell’attività di investimento è stato negativo per 500 euro ma tale flusso è stato compensato completamente dal flusso finanziario dell’attività di finanziamento che è stato positivo per lo stesso importo.

Quindi l’azienda nel periodo ha generato 10 euro di cassa derivante tutto dalla gestione caratteristica (nota, infatti, nella sezione finale del Rendiconto Finanziario che le disponibilità liquide che erano 0 al 1° gennaio sono diventate 10 euro al 31 dicembre).

L’azienda ha prodotto reddito, ha finanziato un’attività immobilizzata con un finanziamento passivo a lungo termine e ha generato cassa. Possiamo esprime, quindi, un giudizio positivo su questo bilancio.

Per finire rendiamo l’analisi un po’ più fine e confrontiamo il Rendiconto Finanziario dell’azienda A e dell’azienda B che hanno lo stesso Conto Economico ma flussi di cassa molto diversi:

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	100
Costi	90
Utile	10

AZIENDA A

STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		**PASSIVO**	
Immobilizzazioni	500	Debiti bancari	490
Crediti	-	Capitale sociale	-
Cassa	-	Utile	10

AZIENDA B

STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		**PASSIVO**	
Immobilizzazioni	500	Debiti bancari	250
Crediti	100	Capitale sociale	250
Cassa	-90	Utile	10

RENDICONTO FINANZIARIO	ANNO X
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale	
Utile (perdita) dell'esercizio	10
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	10
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
(Investimenti)	(500)
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(500)
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
Mezzi di terzi	
Accensione finanziamenti	490
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	490
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)	-
Disponibilità liquide al 1 gennaio	-
Disponibilità liquide al 31 dicembre	-
CONTROLLO	OK

RENDICONTO FINANZIARIO	ANNO X
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale	
Utile (perdita) dell'esercizio	**10**
Variazioni del capitale circolante netto	
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(100)
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	**(90)**
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
(Investimenti)	(500)
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	**(500)**
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
Mezzi di terzi	
Accensione finanziamenti	250
Mezzi propri	
Aumento di capitale a pagamento	250
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	**500**
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)	**(90)**
Disponibilità liquide al 1 gennaio	
Disponibilità liquide al 31 dicembre	**(90)**
CONTROLLO	OK

L'azienda A non ha generato cassa nonostante abbia ottenuto un Utile di Conto Economico. Come mai?

La gestione operativa è stata positiva per 10 euro (quindi l'azienda A ha incassato e pagato tutti i crediti e tutti i debiti) ma il flusso finanziario dell'attività di investimento è stato negativo per 500 euro in quanto l'azienda ha acquistato una immobilizzazione (come si vede dallo Stato Patrimoniale). L'azienda A ha scelto di coprire finanziariamente l'investimento con 10 euro derivanti dall'attività operativa e con 490 euro derivante da un prestito bancario (cosa che si evince dallo Stato Patrimoniale e dal flusso finanziario dell'attività di finanziamento che è positivo per 490 euro).

Riassumendo: 10 (gest op) – 500 (gest inv) + 490 (gest fin) = 0

L’azienda B, invece, ha lo stesso Conto Economico, ha fatto gli stessi investimenti (500 euro in immobilizzazioni) ma ha bruciato cassa per 90 euro. Come mai?

La risposta è che il flusso finanziario della gestione reddituale è stato negativo per 90 euro.

Questo perché l’azienda B ha pagato tutti i costi (90 euro) ma non ha incassato i crediti (100 euro).

Questa cosa si riflette nel Rendiconto Finanziario tramite la riga “Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti” che serve a rettificare l’utile di esercizio.

Questa riga serve a dire: “E’ vero che l’azienda ha realizzato 10 euro di utile ma questo utile non si è trasformato in cassa perché l’azienda B ha pagato 90 euro di costi ma non ha incassato i ricavi. Quindi, da un punto di vista finanziario l’Utile non è un’informazione rilevante e va corretta con gli effettivi incassi e pagamenti.”

Cosa sarebbe successo se l’azienda B non avesse incassato i ricavi ma anche non pagato i costi?

La sezione del Rendiconto Finanziario dedicato al flusso finanziario della gestione reddituale sarebbe apparsa così:

RENDICONTO FINANZIARIO	ANNO X
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale	
Utile (perdita) dell’esercizio	**10**
Variazioni del capitale circolante netto	
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(100)
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	90
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	-

Nella realtà, quindi, l'azienda B non ha incassato nulla e nel Rendiconto Finanziario questa cosa emerge grazie all'incremento e al decremento dei debiti e crediti verso fornitori e clienti.

Banalmente, se ottengo un ricavo per 100 euro e in bilancio mi ritrovo un credito per 100 euro vuol dire che i soldi non li ho ancora incassati e quindi 100 (Utile) – 100 (var positiva dei crediti) = 0.

Dunque, da un punto di vista finanziario, un incremento dei crediti in bilancio non è una notizia positiva (almeno nel breve periodo)!

Proseguendo l'analisi del Rendiconto Finanziario dell'azienda B, questa ha coperto l'investimento dei 500 euro in immobilizzazioni tramite 250 euro di finanziamenti bancari e 250 euro tramite un apporto di capitale messo dai soci.

In questo caso, quindi, il flusso finanziario negativo dell'attività di investimento è stato coperto da quello positivo dell'attività di finanziamento e la variazione di cassa negativa complessiva di 90 euro è stata generata dal flusso dell'attività operativa ed in particolare dal mancato incasso dei ricavi conseguiti.

4. Definizione e controllo dei KPI

Eccoci arrivati all'ultimo capitolo di questo libro che è il meno tecnico di quelli visti finora ma che non è certamente il meno importante.

Parleremo di KPI, ovvero di **Key Performance Indicator**.

Per tradurre il tutto in italiano, sono quegli indicatori di performance che hanno il compito assolutamente fondamentale di darci una indicazione chiara dell'andamento del business.

Chiunque abbia un'attività, off line piuttosto che on line, sia che si vendano prodotti fisici piuttosto che servizi, sia che ci si rivolga ad un mercato local piuttosto che worldwide, BISOGNA misurare le performance del business.

4.1 KPI: definizione e significato

Qual è la definizione di KPI? **I KPI aziendali sono quei NUMERI che ci danno immediatamente l'idea di come sta andando il nostro business e più in particolare alcuni precisi e strategici aspetti del nostro business nel tempo e (se possibile) nello spazio.**

PRECISAZIONE SUPER IMPORTANTE! normalmente i KPI si riferiscono a indicatori che danno una indicazione sull'andamento del business aziendale da un punto di vista economico.

Altrettanto importanti sono i KPI riferiti all'andamento Patrimoniale e Finanziario dell'azienda. Tuttavia, questi KPI sono molto più standard ovvero sono degli indici ricavabili dai bilanci aziendali e il loro calcolo (nella maggior parte dei casi) non varia al variare della tipologia di business come invece capita per i KPI economici.

Questi indici sono quelli già visti nel capitolo riguardate il controllo patrimoniale.

Dunque, oggetto di questo articolo sono i KPI che misurano le performance economiche dell'azienda.

Dopo questa importante e doverosa precisazione, torniamo a noi…

Facciamo subito degli esempi di KPI aziendali per capire il significato e per concretizzare quello che sto dicendo.

Esistono dei KPI comuni ad ogni tipo di business, ovvero grandezze che devi teneri sotto controllo qualsiasi attività tu abbia e/o tu stia analizzando ed esistono una serie di KPI specifici di ogni business.

Esempi di KPI comuni a tutti i business sono per esempio il Fatturato, il Margine di Contribuzione (differenza tra costi variabili e costi fissi), l'EBITDA (Margine operativo

lordo), l'EBIT (margine operativo netto), il costo di acquisizione di un cliente, il tasso di conversione ecc.…

Più avanti in questo capitolo andremo a vedere i principali Key Performance Indicator di base e capiremo come trovare i key performance indicator specifici.

Ma prima di continuare è bene vedere quali **caratteristiche** deve avere un KPI:

- il Key Performance Indicator deve essere misurabile cioè deve essere un numero e deve rappresentare, quindi, qualcosa di quantificabile. Se non parliamo di numeri vuol dire che abbiamo a che fare con le opinioni e quindi non stiamo facendo business: stiamo facendo politica o filosofia.
- il Key Performance Indicator deve essere rilevante: deve, cioè, misurare quelli che ritieni essere i fattori critici di successo del tuo business (questo concetto fondamentale lo andremo ad approfondire più avanti in questo articolo).
- il Key Performance Indicator deve essere tempestivo: deve essere un numero che puoi ottenere quasi in tempo reale. Non serve a nulla un KPI che ti dice quali sono state le tue performance un mese fa.
- il Key Performance Indicator deve essere confrontabile nel tempo: deve poter essere confrontato con sé stesso nel corso nel tempo in modo che possa dare un'indicazione di trend di quello che sta accadendo. Un KPI negativo ma in miglioramento nel tempo preoccupa meno di uno negativo ma in peggioramento e certamente implica azioni correttive differenti
- il Key Performance Indicator deve essere confrontabile nello spazio: deve poter essere confrontato con lo stesso KPI dei propri concorrenti e comunque con KPI medi del proprio settore

4.2 KPI: esempi di KPI aziendali comuni a tutti i business

Visto che, come detto prima, i KPI devono essere da numeri, è ovvio trovare i Key Performance Indicator generali (ovvero quelli che possono essere usati in tutti i tipi di business) dal documento "numerico" che accomuna tutti i business: **il Bilancio di esercizio**.

Il Bilancio è il prospetto contabile che sintetizza tutte le operazioni che hanno consentito di ottenere il risultato d'esercizio preso in esame.

Pertanto, il bilancio di un'azienda può essere definito come quell'insieme di documenti previsti dalla legge che ha lo scopo di fornire periodicamente:

• il risultato economico conseguito nell'esercizio (aspetto economico)

• la consistenza del patrimonio aziendale alla chiusura dell'esercizio (aspetto patrimoniale)

• l'andamento finanziario della gestione (aspetto finanziario)

Per "esercizio" si intendono 12 mesi che di solito inizia il 1° gennaio e termina il 31 dicembre. Tuttavia, nulla vieta (e anzi è sempre opportuno) di redigere un bilancio anche in date intermedie.

La legge prevede che il Bilancio sia formato da 4 documenti:

1. Conto Economico: esprime il risultato economico conseguito dall'impresa nel corso dell'esercizio

2. Stato Patrimoniale: fotografa la consistenza del patrimonio dell'impresa alla data di chiusura dell'esercizio.

3. Nota integrativa: documento volto a completare e descrivere le informazioni contenute nel Conto Economico e nello Stato Patrimoniale.

4. Rendiconto Finanziario: documento grazie al quale è possibile analizzare la dinamica finanziaria (flussi di impieghi e flussi di fonti) di un'impresa.

Come già detto, se non dovessi avere dimestichezza col bilancio e con i suoi documenti, al fondo di questo libro c'è un'appendice interamente dedicata.

Analizziamo questi KPI generali

4.2.1 Il fatturato

Il fatturato è il KPI certamente più comune e certamente il più sopravvalutato.

Questo KPI corrisponde ad un numero univoco che coincide con la voce A).1 del Bilancio Civilistico ovvero la voce **"Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni"** che comprendono i corrispettivi delle cessioni di beni e delle prestazioni di servizi che costituiscono l'attività caratteristica e tipica dell'impresa e i ricavi di carattere accessorio all'attività principale.



Non mi soffermerò molto sul commentare questo KPI ma faccio soltanto qualche osservazione per evitare che diate troppa importanza questo numero.

Il fatturato è un dato che può aiutare a valutare lo stato di salute del business aziendale solo se lo si confronta con il dato di uno o più periodi precedenti.

Certamente un fatturato in aumento è una buona cosa perché potrebbe voler significare che l'azienda sia in crescita, che ha più clienti e/o che i clienti in portafoglio stanno acquistando di più.

Ma non sempre è così…

Un fatturato in crescita può voler semplicemente dire che i costi sono cresciuti e che l'azienda, per mantenere costante i propri utili, ha dovuto aumentare i prezzi di vendita, "ribaltando" questi costi sui clienti i quali, potrebbero non essere particolarmente entusiasti della cosa.

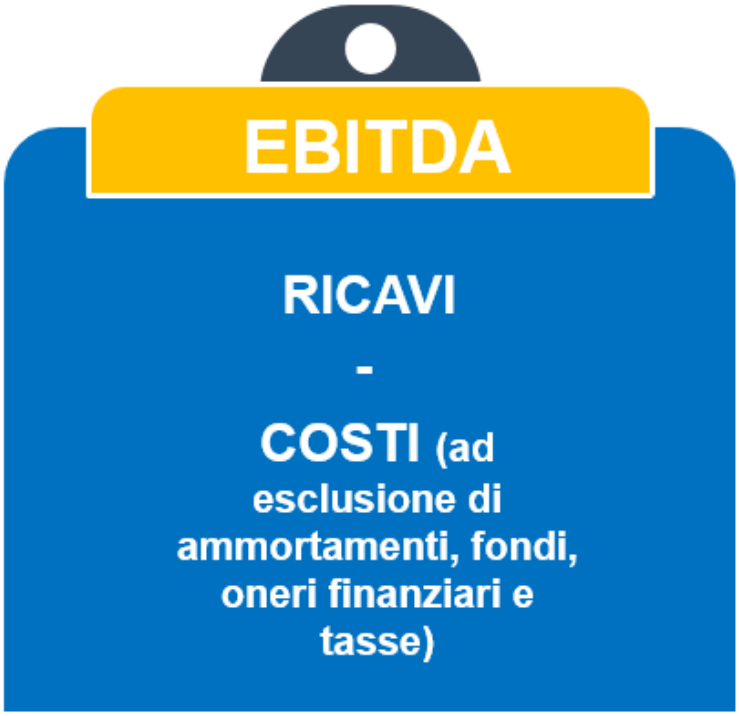
Come vedi l'andamento del fatturato può dipendere da molteplici fattori ed è dunque indispensabile, come sempre in questi casi, affiancare la sua analisi con altri KPI di redditività.

Vediamo quali…

4.2.2 Margine Operativo Lordo (EBITDA)

È uno dei valori più comunemente usati per valutare la redditività di un'azienda e, senza dubbio, uno dei KPI "standard" più significativi.

l'EBITDA è l'acronimo per earning before interests, taxes, depreciation and amortization.



L'EBITDA misura il reddito (per reddito intendiamo ogni differenza tra un ricavo ed un costo) **che residua sottraendo dal totale dei ricavi l'insieme dei costi operativi e i costi del personale.**

Pertanto, sono esclusi dal calcolo quegli oneri/proventi che derivano dalla gestione finanziaria e straordinaria e che non hanno una manifestazione monetaria (ammortamenti, svalutazioni ecc.).

Prima di capire meglio il significato di questo importantissimo KPI, vediamo come si calcola.

Per capire come si ottiene questo Key Performance Indicator direttamente dal Conto Economico Civilistico dobbiamo avere chiara la struttura del Conto Economico previsto dalla legge.

Di seguito è rappresentato lo schema base del Conto Economico previsto dalla legge formato da 5 "macro classi", contraddistinte da lettere maiuscole ed evidenzia, oltre al risultato finale, due risultati intermedi.

Ogni macro-classe, poi, è dettagliata al suo interno da specifiche voci contraddistinte da numeri arabi e lettere minuscole.

Di seguito una rappresentazione schematica del Conto Economico riportante le Macro-classi e i risultati intermedi.

CONTO ECONOMICO
A) VALORE DELLA PRODUZIONE
B) COSTI DELLA PRODUZIONE
Differenza tra valori e costi della produzione (A-B)
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE
Risultato prima delle imposte (A-B-C-D)
IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO
Risultato dell'esercizio

Concentriamo sulle macro-voci "A) VALORE DELLA PRODUZIONE" e "B) COSTI DELLA PRODUZIONE".

La voce "A) VALORE DELLA PRODUZIONE" è formata dalle seguenti voci:

A) Valore della produzione:	
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	-
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-
5) altri ricavi e proventi	
contributi in conto esercizio	-
altri	-
Totale altri ricavi e proventi	-
Totale valore della produzione	-

La voce "B) COSTI DELLA PRODUZIONE" è formata dalle seguenti voci:

B) Costi della produzione:	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-
7) per servizi	-
8) per godimento di beni di terzi	-
9) per il personale:	
a) salari e stipendi	-
b) oneri sociali	-
c) trattamento di fine rapporto	-
d) trattamento di quiescenza e simili	-
e) altri costi	-
Totale costi per il personale	-
10) ammortamenti e svalutazioni:	
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	-
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	-
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	-
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	-
Totale ammortamenti e svalutazioni	-
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-
12) accantonamenti per rischi	-
13) altri accantonamenti	-
14) oneri diversi di gestione	-
Totale costi della produzione	-

L'EBITDA si calcola sottraendo al totale della voce A) VALORE DELLA PRODUZIONE tutta la voce B) COSTI DELLA PRODUZIONE ad esclusione delle sotto voci 10) ammortamenti e svalutazioni, 12) accantonamento per rischi e 13) altri accantonamenti.

Con questo schema il tutto ti sarà più chiaro:

CONTO ECONOMICO CIVILISTICO	ANNO X
A) Valore della produzione:	
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	-
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-
5) altri ricavi e proventi	-
Totale valore della produzione	-
B) Costi della produzione (SENZA LE VOCI 10) 12) 13)	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-
7) per servizi	-
8) per godimento di beni di terzi	-
9) per il personale:	-
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-
14) oneri diversi di gestione	-
Totale costi della produzione (SENZA LE VOCI 10) 12) 13)	-
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	-

L'EBITDA in estrema sintesi ci dice quanto è redditizio il business aziendale stand alone!

Cosa intendo per “stand alone “? Intendo che l’EBITDA ci dice quanto reddito l’azienda è in grado di produrre prima di aver ripagato gli investimenti (il cui costo è rappresentato dagli ammortamenti) e il costo dei finanziamenti di terzi (il cui costo è rappresentato dagli oneri finanziari).

Contenendo al suo interno solo valori “monetari”, ovvero valori che si tramuteranno nel breve/medio periodo in cassa (positiva per i ricavi e negativa per i costi), l’EBITDA approssima quanta cassa un’azienda può potenzialmente generare.

Si tratta certamente di una approssimazione in quanto non si tiene conto del disallineamento temporale che c’è tra Ricavo e incasso e tra Costo ed esborso.

È uso infatti, tra le aziende concedere ai propri clienti delle dilazioni di pagamento che fa sì che non ci sia perfettamente allineamento tra manifestazione economica (cioè tra quanto il ricavo è iscritto in bilancio) e manifestazione finanziaria (cioè quando il ricavo è effettivamente incassato).

Nonostante, come detto l’EBITDA sia solo un’approssimazione della cassa generata dall’azienda, rimane comunque un parametro molto rilevante e che viene spesso usato per calcolare “quanto vale” un’azienda.

4.2.3 Risultato Operativo (EBIT)

Una volta chiarito cos’è l’EBITDA non è difficile capire cosa sia L’EBIT (earning before interests and taxes).

L’EBIT o Risultato Operativo, misura il reddito che l’azienda è in grado di generare prima di aver remunerato sia il costo del capitale di terzi (rappresentato dagli Oneri Finanziari) sia il costo del capitale proprio (rappresentato dagli Utili) rappresentato dal capitale investito dai soci nell’azienda.

CONTO ECONOMICO CIVILISTICO	ANNO X
A) Valore della produzione:	
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	-
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-
5) altri ricavi e proventi	-
Totale valore della produzione	-
B) Costi della produzione (SENZA LE VOCI 10) 12) 13)	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-
7) per servizi	-
8) per godimento di beni di terzi	-
9) per il personale:	-
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-
14) oneri diversi di gestione	-
Totale costi della produzione (SENZA LE VOCI 10) 12) 13)	-
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	-
10) ammortamenti e svalutazioni	-
12) accantonamenti per rischi	-
13) altri accantonamenti	-
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B) --> RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	-

Questo KPI misura il reddito prodotto dal business aziendale considerando anche il costo degli investimenti (rappresentato dagli ammortamenti) e a dagli accantonamenti che si sono resi necessari per coprire costi che si verificheranno probabilmente nel futuro (come, per esempio, costi per riparazioni di prodotti venduti con una garanzia).

4.3 Come individuare quali sono i KPI aziendali specifici per una determinata azienda?

Andiamo direttamente al punto.

I KPI aziendali specifici devono essere scelti in base ai fattori critici di successo del business aziendale.

I fattori critici di successo sono quelle caratteristiche del nostro business che determinano il successo del business stesso.

Per esempio, se ritengo che uno dei fattori critici di successo sia quello di dare un prodotto/servizio di alta qualità, dove do la possibilità al cliente finale di rendere il prodotto o rimborsare il costo del servizio qualora non fosse soddisfatto, allora lo stretto e rigoroso monitoraggio del tasso di resi (o richieste di rimborso) diviso il numero delle vendite effettuate diventa assolutamente fondamentale.

Se invece, ritengo che uno dei fattori critici di successo sia un costo del mio prodotto/servizio particolarmente basso, allora dovrò tenere strettamente controllati i costi, monitorando, ad esempio, il costo di acquisizione di ogni cliente.

Infatti, ammettendo che il flusso dei miei nuovi cliente venga esclusivamente da Facebook, sarà il caso di monitorare quanto sto spendendo in ads (dividendo la spesa per il numero dei nuovi clienti) per valutare se il margine di contribuzione per cliente (Ricavi unitari meno i costi variabili unitari) sia sufficiente a coprire il costo di acquisizione.

Chiarito questo punto fondamentale, come si fa a determinare quali sono i fattori critici di successo?

La risposta è: analizzare il business model.

4.3.1 Come determinare i fattori critici di successo: il Business Model

Cos'è un Business Model? Il Business Model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.

Il Business Model è la radiografia di un Business.

Immagina fare una radiografia a qualsiasi business e, come fanno i medici, mettere la lastra su una lavagna luminosa: il risultato sarà quello di vedere l'ossatura fondamentale del Business, in poche parole il suo schema fondamentale.

Schematizzare un business model ti consentirà di “vederlo” e “toccarlo”; ti consentirà, dunque, di vederlo dall’alto, individuandone gli elementi principali, le relazioni tra questi elementi e le relative aree di miglioramento.

Attenzione: finora ho sempre parlato di Business Model, non Business Plan. Sono due cose collegate ma concettualmente estremamente diverse.

Il Business Plan descrive che cosa, quanti soldi e quanto tempo ti serviranno per realizzare il tuo Business Model.

Pertanto, il Business Plan è certamente un documento fondamentale ma che viene sia concettualmente che cronologicamente dopo la definizione del Business Model.

Quindi: occupati del Business Plan solo dopo che avrai ben chiaro il Business Model.

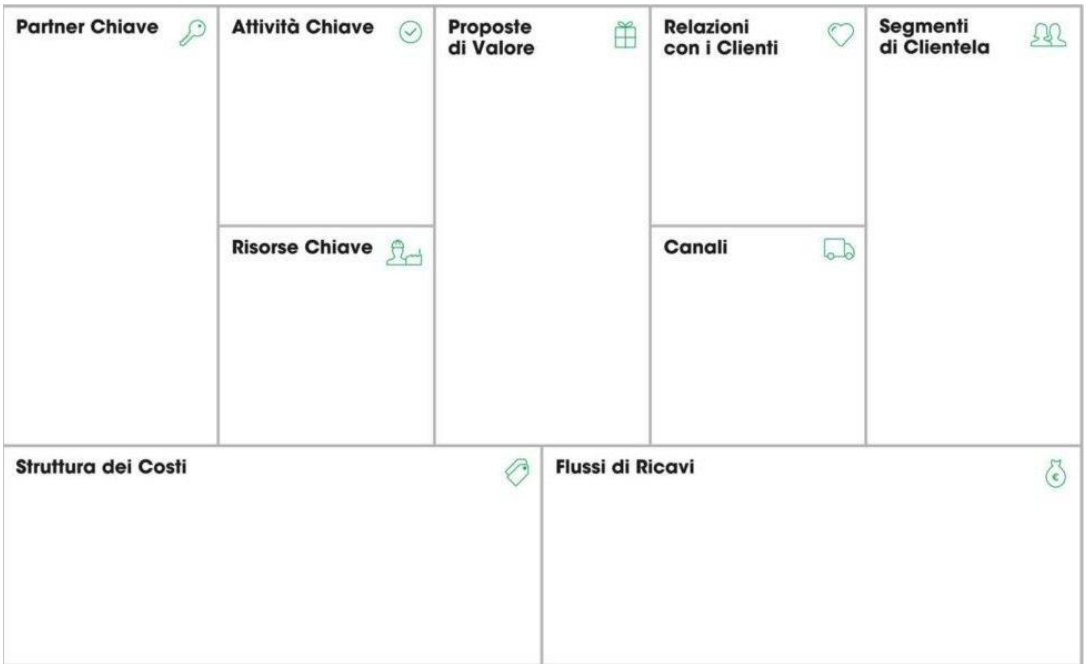
Per poter creare il Business Model dovrai schematizzare l’idea di business scomponendola in questi 9 elementi, rispondendo a questi 9 gruppi di domande:

- VALORE: Che valore stai proponendo ai tuoi clienti? In che cosa li vuoi aiutare? Quale desiderio vuoi soddisfare? Quale problema vuoi risolvere
- CLIENTI: Chi sono i tuoi clienti? Che bisogni hanno? Per cosa pagano? Sono divisibili in classi?
- CANALI: Come il tuo prodotto/servizio raggiunge i tuoi clienti
- RELAZIONE CON I CLIENTI: in che modo acquisisci e conservi i tuoi clienti. Che tipo di relazione vuoi instaurare con loro?
- RICAVI: Quanti ricavi ti aspetti di generare da ogni tipologia di cliente e/o da ogni tipo di prodotto/servizio offerto?
- RISORSE CHIAVE: Quali sono i fattori chiave materiali e immateriali che consentono all’azienda di creare valore?
- ATTIVITA’ CHIAVE: Quali sono le attività chiave che consentono di creare valore per i clienti?

- PARTNERSHIP: Chi sono i principali alleati esterni dell'organizzazione di cui non posso fare a meno? Chi sono i fornitori principali? Quali le alleanze strategiche?
- COSTI: Quanti sono i costi da spendere per le risorse chiave, le partnership e le attività chiave?

Ovviamente tutto questo impianto non è una mia invenzione. Tale modo di schematizzare un Business è stato teorizzato da Alexander Osterwalder nel suo libro "Creare modelli di business".

In questo libro Osterwalder propone uno schema visivo chiamato Business Model Canvas, formato da un rettangolo diviso in 9 blocchi corrispondenti ai 9 elementi elencati in precedenza.



A questo punto non ti sarà difficile capire che i KPI specifici sono quelli che tengono sotto controllo e che quindi misurano le performance della ATTIVITA' CHIAVE.

Le ATTIVITA' CHIAVE sono le cose più importanti che un'azienda deve fare perché il suo modello di business funzioni.

Infatti, ciascun modello di business richiede un certo di numero di attività chiave che sono le azioni più importanti che un'azienda deve compiere per operare con successo ovvero

per creare il valore offerto, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e ottenere i ricavi.

4.3.2 Esempio pratico: dal Business Model all'individuazione dei KPI

Vediamo adesso con un esempio pratico come ricavare dei KPI partendo dalle attività chiave che abbiamo individuato all'interno di un business model.

Vi propongo, un business model certamente noto a tutti e che riguarda quello dei quotidiani gratuiti che si trovano nelle metropolitane ed in generale sulle reti dei trasporti pubblici (un esempio è quello del giornale Metro).



L'idea di questo business è tanto semplice quanto efficace: proporre un giornale completamente gratuito, concentrando la distribuzione sulle zone ad alto traffico, puntando sulla vendita di spazi pubblicitari agli inserzionisti.

Detto così sembra facile, tuttavia ci sono alcuni fattori critici che hanno determinato il successo di tale tipo di business.

Tali fattori critici di successo sono rappresentati dai 9 blocchi di cui è formato il Canvas.

Vediamoli tutti brevemente:

- Proposta di valore: in questo caso questo business propone valore sotto due forme:
  - Dare la possibilità a tutti gli utenti dei trasporti pubblici delle principali città di avere accesso ad un giornale gratuitamente
  - Dare la possibilità ai vari inserzionisti pubblicitari di entrare in contatto con un gran numero di lettori

- Segmenti di clientela: questi giornali hanno due segmenti di clientela:
  - i lettori
  - gli inserzionisti pubblicitari

  La cosa interessante di questo modello di business è che non tutti i segmenti di clientela sono "segmenti paganti".

Dai lettori, i giornali tipo "Metro", non ottengono direttamente un solo euro ma sono un segmento di clientela fondamentale: senza di loro gli inserzionisti non pagherebbero per inserire la pubblicità nelle pagine del giornale.

- Canali: anche qui ci sono due tipi di canali tramite i quali la proposta di valore raggiunge il proprio target, uno per ogni segmento di clientela:
  - per quanto riguarda il segmento di clientela dei "lettori", il giornale arriva nelle loro mani tramite appositi contenitori presenti all'ingresso delle metropolitane/stazioni o alle fermate degli autobus
  - per quanto riguarda il segmento di clientela degli inserzionisti pubblicitari, questi vengono contattati dai commerciali del giornale
- Relazione con la clientela: questi giornali gratuiti mirano a creare una relazione di familiarità quotidiana con i propri lettori.

Mirano ad entrare nelle routine mattutina dei pendolari che quasi non dovrebbero vedere l'ora di entrare in metropolitana per poter leggere il giornale gratuito (e ricordate quanto "gratuito" possa avere un grande appeal sulla nostra mente)

- Flusso di ricavi: qui il concetto è semplice perché si mira ad ottenere ricavi dalla vendita degli spazi pubblicitari
- Risorse chiave: rete distributiva e logistica per quanto detto in precedenza
- Partner chiave: distributori di reti di trasporto pubblico con i quali sono stati stipulati degli accordi di distribuzione
- Struttura dei Costi: i costi principali derivano dalla progettazione e stampa quotidiana del giornale e i costi di distribuzione
- Attività chiave: le attività chiave sono evidentemente due:
  - Garantire la distribuzione puntale e quotidiana del giornale
  - Scrivere e produrre un quotidiano

Sono attività chiave per il semplice fatto che senza di esse il business non esisterebbe.

Se non riuscissi a produrre quotidianamente il giornale e se non riuscissi a fare in modo che ogni giorno alle 6 del mattino questo non fosse presente nei punti giusti, nessuno pagherebbe per nessun tipo di pubblicità.

Ed ecco perché, quindi, è proprio su queste attività che devono essere tarati i giusti Key Performance Indicators (KPI).

Piccola premessa prima di iniziare: avrei potuto scegliere un altro business sul quale calcolare i KPI. Sarebbe stato per me più facile parlarvi delle varie aziende per le quali ho lavorato e parlarvi dei KPI che ho implementato.

Tuttavia, sarebbe stato troppo facile…

…mi spiego meglio.

Trovare i giusti KPI e trovare il modo giusto per calcolarli non è un'impresa titanica, non è un qualcosa che può fare un addetto ai lavori.

Come in tutte le cose, basta solo avere il giusto metodo. E il giusto metodo è quello che ti ho descritto finora: calcolare i KPI standard (fatturato, EBITDA ed EBIT) e trovare i KPI aziendali specifici partendo dall'analisi del modello di business ed in particolar modo dall'individuazione delle ATTIVITA' CHIAVE.

Cimentiamoci, dunque, nell'individuare alcuni key performance indicator specifici per il business dei quotidiani gratuiti (premesso che io non so assolutamente se e quali KPI sono comunemente usati dalle società che fanno questo business e che, sicuramente, ci saranno KPI molto più significativi di quelli che andrò ad individuare io più sotto. Quello che importa, ripeto, è capire il metodo).

Per valutare la tempestività della distribuzione del quotidiano, io valuterei quante volte nell'arco di un mese/settimana, la tipografia non è riuscita a consegnare in tempo i giornali. Capisci bene che ritardi di stampa comportano il problema di non avere i giornali nelle colonnine di distribuzione negli orari di punta degli spostamenti dei mezzi pubblici (dalle ore 6 in poi).

Quindi un possibile KPI di esempio potrebbe essere



Bisogna valutare, poi, l'efficienza della rete distributiva che deve ritirare le copie del giornale dalla tipografia e garantire la puntuale distribuzione all'interno delle metropolitane e delle fermate dei bus. In questo caso come evento negativo potremmo considerare la mancata consegna dei giornali in alcune fermate del bus/metro strategiche perché di maggior traffico.

Un possibile KPI di esempio potrebbe essere



Quindi se i punti strategici fossero 50, visto che i giorni lavorativi sono 5, il denominatore del KPI settimanale sarebbe 50*5=250.

Dunque, si potrebbe verificare quanti eventi negativi in una settimana su 250 distribuzioni.

Passando alla seconda attività chiave rappresentata dal produrre e scrivere un quotidiano, alcuni possibili KPI potrebbero essere



Questo KPI rappresenta la qualità dei contenuti pubblicati. Se la gente lascia tutti i giornali nella colonnina (e quindi a fine giornata la colonnina è ancora piena) vuol dire che i nostri articoli non trattano di argomenti interessanti per la nostra audience



Una oscillazione dei ricavi pubblicitari potrebbe comportare una variazione nel piano editoriale del giornale con una conseguente variazione del numero di giornalisti impiegati.

Ad esempio, una riduzione di questo KPI potrebbe essere determinata o da una riduzione nei ricavi pubblicitari o con un aumento del numero di giornalisti impiegati che non trova alcun beneficio nel flusso dei ricavi.

Tenere sotto controllo questo KPI e soprattutto monitorarlo tempestivamente può premettere all'azienda di adeguare la propria struttura editoriale evitando ripercussioni non tanto sul fatturato (che come abbiamo visto non è un indicatore affidabile in senso assoluto) quanto su EBITDA ed EBIT.

Naturalmente i KPI individuabili saranno certamente molti di più e certamente chi è più esperto di me questo business ne può trovare di più efficaci e significativi.

Quello che mi preme sia chiaro è l'importanza di avere KPI misurabili, semplici e omogenei e soprattutto come fare ad individuare le aree strategiche del business aziendale.

5. Appendice A: il Bilancio

A cosa serve il bilancio?

Il bilancio d'esercizio è un rendiconto delle operazioni di gestione riferite a un periodo amministrativo chiamato "esercizio" che di solito ha durata annuale.

Ogni impresa ha bisogno, infatti, sia per finalità interne (controllo di gestione, relazione tra i soci ecc.) che esterne (obblighi di legge, necessità informative commerciali con Istituti di credito, clienti, fornitori ecc.) di rendicontare periodicamente i risultati della propria attività.

Pertanto, il bilancio di un'azienda può essere definito come quell'insieme di documenti previsti dalla legge che ha lo scopo di fornire periodicamente:

- il risultato economico conseguito nell'esercizio e
- la consistenza del patrimonio aziendale alla chiusura dell'esercizio.

Per "esercizio" si intendono 12 mesi che di solito inizia il 1° gennaio e termina il 31 dicembre. Tuttavia, nulla vieta (e anzi è sempre opportuno) di redigere un bilancio anche in date intermedie.

La legge prevede che il Bilancio sia formato da 4 documenti:

- Conto Economico: esprime il risultato economico conseguito dall'impresa nel corso dell'esercizio

- Stato Patrimoniale: fotografa la consistenza del patrimonio dell'impresa alla data di chiusura dell'esercizio
- Nota integrativa: documento volto a completare e descrivere le informazioni contenute nel Conto Economico e nello Stato Patrimoniale. La nota integrativa deve dare una serie di indicazioni che si possono raggruppare nel modo seguente:
  - ✓ indicazioni riguardanti i criteri di valutazione delle voci di bilancio
  - ✓ indicazione dei movimenti nelle voci del patrimonio (immobilizzazioni, Patrimonio netto, Fondi per rischi e oneri, TFR e le altre voci di attivo e passivo
  - ✓ composizione e dettaglio di talune voci del bilancio
  - ✓ informazioni diverse riguardanti gli impegni assunti non evidenziati nei conti d'ordine dello Stato patrimoniale, il numero medio dei dipendenti, i compensi agli amministratori e ai sindaci, le varie categorie di azioni, di obbligazioni e di altri titoli emessi dalla società.
- Rendiconto Finanziario: documento grazie al quale è possibile analizzare la dinamica finanziaria (flussi di impieghi e flussi di fonti) di un'impresa.

Cos’è il Conto Economico?

Il Conto Economico esprime la redditività (differenza tra ricavi e costi) di un business ovvero quanti soldi questo business può potenzialmente generare: è il prospetto contabile che sintetizza tutte le operazioni che hanno consentito di ottenere il risultato d’esercizio preso in esame.

Nella vita di un’impresa, infatti, si compiono continuamente una serie di operazioni aziendali che si possono rappresentare in forma schematica nelle seguenti fasi:

1. INPUT: Acquisizione di fattori produttivi
2. PRODUZIONE/TRASFORMAZIONE: combinazione di fattori produttivi
3. OUTPUT: Cessione di beni o servizi

ACQUISIZIONE DI FATTORI PRODUTTIVI	COMBINAZIONE DI FATTORI PRODUTTIVI	CESSIONE DEI BENI O SERVIZI
1. INPUT	2. PRODUZIONE / TRASFORMAZIONE	3. OUTPUT

La pima fase, quella di INPUT, consiste nell’acquisizione delle

materie prime, della manodopera, dell’energia ecc. che verranno impiegate nella fase di PRODUZIONE/TRASFORMAZIONE. In questa fase si generano i COSTI.

La seconda fase è interna all’azienda e riguarda la produzione e trasformazione dei fattori produttivi acquisiti.

La terza fase, quella di OUTPUT, consiste nella vendita di ciò che si è prodotto con il conseguimento dei RICAVI.

La differenza tra la prima e la terza fase, cioè tra Ricavi e Costi, determina la struttura fondamentale del risultato economico del periodo.

Facciamo un esempio molto semplice per dare "sostanza" ai tre termini fondamentali usati in precedenza ovvero "Ricavi", "Costi" e "Risultato d'esercizio" e per fare questo usiamo la nostra vita di tutti i giorni.

I ricavi sono lo stipendio che ogni mese "dovrebbe" arrivare sul nostro conto in banca. I costi sono, per esempio, le bollette e l'affitto o il mutuo che paghiamo. La differenza (che speriamo essere positiva!!!) è il risultato d'esercizio, ovvero i soldi che ci rimangono sul conto a fine mese dopo aver incassato stipendio e pagato le nostre spese mensili.

Per la vita di una azienda è sostanzialmente la stessa cosa: si producono ricavi per ottenere i quali si sostengono dei costi.

Facciamo un esempio…

Consideriamo un'azienda che produce sedie in legno: i ricavi sono dati dalla vendita delle sedie, i costi sono costituiti dal costo della materia prima (il legno), dal costo legato alla forza lavoro (lo stipendio degli operai), dagli ammortamenti dei macchinari (il concetto di ammortamento è un po' più complesso e lo vedremo in seguito), dagli interessi pagati sul mutuo che la nostra azienda ha dovuto fare per poter acquistare i macchinari, dalle tasse da pagare allo Stato ecc.…

Un esempio di Conto Economico di questa azienda potrebbe essere rappresentato nel modo seguente: nel periodo oggetto di analisi l'azienda acquista legno per 100 euro ed

energia elettrica per 10 euro. Ha comprato dunque, un prodotto (plastica) e un servizio (energia elettrica).

Nello stesso periodo l'azienda vende sedie di legno per 200 euro.

Di seguito è rappresentato il Conto Economico di questa azienda:

RICAVI: 200 euro

COSTI: 110 euro

UTILE: 90 euro (200-110)

La struttura e il contenuto del Conto Economico

Ai sensi dell'articolo 2424 del Codice civile il Conto Economico si articola in 5 "macro classi", contraddistinti da lettere maiuscole ed evidenzia, oltre al risultato finale, due risultati intermedi. Ogni macro-classe è dettagliata al suo interno da specifiche voci contraddistinte da numeri arabi e lettere minuscole.

Di seguito una rappresentazione schematica del Conto Economico riportante le Macro-classi e i risultati intermedi.

CONTO ECONOMICO
A) VALORE DELLA PRODUZIONE
B) COSTI DELLA PRODUZIONE
Differenza tra valori e costi della produzione (A-B)
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE
Risultato prima delle imposte (A-B-C-D)
IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO
Risultato dell'esercizio

Lo schema di Conto Economico proposto dalla legge è un buon punto di partenza al fine di condurre una prima analisi di bilancio poiché fornisce importanti informazioni anche di tipo gestionale. Infatti, da questo schema è possibile ricavare il contributo che le quattro aree di gestione (ordinaria, finanziaria e fiscale) hanno dato alla formazione del risultato d'esercizio.

In particolare:

1. Il risultato della gestione ordinaria si ottiene dalla differenza tra i ricavi, A) e i costi, B), che sono legati al core business aziendale.
2. Il risultato della gestione finanziaria si ottiene sommando algebricamente le macro-classi C) e D) e rappresenta i costi delle fonti di finanziamento utilizzate e dei proventi derivanti dagli investimenti delle disponibilità liquide.
3. Il risultato della gestione fiscale indicato dalla voce "Imposte sul reddito d'esercizio" che indica la quota di profitto assorbita dalle imposte sul reddito.

Qui di seguito ho elencato tutte le voci del Conto Economico ma troverai una breve spiegazione soltanto di quelle principali e più comunemente usate.

Infatti, a mio parere, se non hai già una conoscenza pregressa dell'argomento è inutile riempirti di termine e di tecnicismi che potresti fare fatica a comprendere.

IMPORTANTE: devi tenere presente che ogni voce che ti spiegherò più avanti è un aggregato di conti contabili.

Un conto contabile è l'oggetto delle varie scritture contabili; è ciò che, per intenderci, può essere movimentato in "dare o in "avere" grazie alla tecnica della Partita Doppia.

Per esempio, subito più sotto, ti parlerò della voce di Conto Economico chiamata "Ricavi delle vendite e delle prestazioni". Il saldo di questa voce sarà la somma del saldo di tutti i conti contabili di ricavo ossia "Ricavi per vendita prodotto 1" + "Ricavi per vendita prodotto 2" + …

A) Valore della produzione

Rappresenta il valore contabile di tutto ciò che è stato prodotto dall'impresa, o che sia stato venduto, o che sia rimasto come patrimonio dell'impresa. Di seguito una sintetica descrizione delle voci di dettaglio di cui si compone questa macro-classe:

1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni: in questa voce vengono riportati tutti i ricavi conseguiti dall'impresa e che riguardano la sua "gestione caratteristica". Tutti i ricavi "straordinari" vengono riportati nella voce "5. Altri ricavi e proventi".
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti: differenza tra il valore delle rimanenze finali e iniziali di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati;
3. Variazioni di lavori in corso, su ordinazione;
4. Incrementi di immobilizzazioni tramite lavori interni;
5. Altri ricavi e proventi: questa voce accoglie i proventi non riconducibili all'attività caratteristica dell'impresa.

B) Costi della produzione

Questa Macro Classe comprende tutte le risorse consumate nell'esercizio dall'azienda per generare quanto contenuto nel "Valore della Produzione" (voce A). Di seguito una sintetica descrizione delle voci di dettaglio di cui si compone questa macro-classe:

6. Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci: in questa voce vanno ricompresi tutti i costi di acquisto di beni "materiale" (e quindi non servizi) che sono stati utilizzati per la produzione dei prodotti finali o del servizio venduto.
7. Costi per servizi: comprende tutti i costi per servizi sostenuti dall'impresa quali trasporti, assicurazioni, telefono, gas, luce, acqua ecc.
8. Costi per il godimento di beni di terzi: corrispettivi per il godimento di beni materiali ed immateriali di terzi soggetti (affitti vari: di immobili, di attrezzature ecc.…)
9. Costi del personale: comprende gli stipendi, gli oneri sociali, gli accantonamenti per il TFR, e in generale tutti i costi legati al personale dipendente.
10. Ammortamenti e svalutazioni: costo di quota parte dell'investimento in acquisto in immobilizzazioni che viene attribuita all'esercizio per la quota consumata nella gestione nel periodo (per avere chiarimenti sul concetto di "ammortamento" ti rimando a quanto si dirà più avanti all'intero dello Stato Patrimoniale nella sezione dedicata alle "Immobilizzazioni").

11. Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci: differenza tra il valore delle rimanenze finali e iniziali delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci.
12. Accantonamento per rischi: quota accantonata nell'esercizio per rischi futuri. Ad esempio:
    i. accantonamenti a fondi rischi per cause in corso;
    ii. accantonamenti a fondi rischi per garanzia prodotti;
13. Altri accantonamenti;
14. Oneri diversi di gestione: voce residuale che raccoglie i costi che non rientrano nelle precedenti voci.

C) Proventi e oneri finanziari

Ricavi connessi con gli investimenti di natura finanziaria (depositi bancari, titoli di stato, partecipazioni) e costi connessi ai finanziamenti ottenuti dell'azienda. Di seguito una sintetica descrizione delle voci di dettaglio di cui si compone questa macro-classe:

15. Proventi da partecipazioni: dividendi delle partecipazioni detenute dall'impresa.
16. Altri proventi finanziari: ricavi di natura finanziaria diversi dai precedenti.
17. Interessi e altri oneri finanziari: costi delle fonti di finanziamento (ad esempio, interessi bancari passivi, interessi sui mutui, ecc.)

17 bis). Utili o perdite sui cambi.

D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie

Modifiche al valore (in positivo → rivalutazione o in negativo → svalutazione) che si devono apportare alle attività finanziarie iscritte in bilancio. Questa voce è abbastanza "tecnica" ed evito, quindi, di andare nel dettaglio.

Cos’è lo Stato Patrimoniale?

Lo Stato Patrimoniale è un prospetto contabile che fotografa, in un dato momento, l’insieme dei beni che un’azienda ha a disposizione e l’insieme dei diritti dei terzi su di esso. Può essere paragonato ad un inventario che ci dice in un dato momento della vita aziendale chi sta finanziando l’impresa e per quale importo e come l’impresa stessa sta impiegando quei soldi (più avanti faremo un esempio e ti sarà tutto più chiaro).

Lo Stato Patrimoniale si articola in due sezioni contrapposte: da un lato l’ATTIVO, cioè gli investimenti cui l’impresa ha destinato i mezzi reperiti nello svolgimento della sua attività (Impieghi), dall’altro il PASSIVO, ovvero i mezzi di finanziamento che l’azienda si è procurata (Fonti).

ATTIVO (Impieghi)	PASSIVO (Fonti)

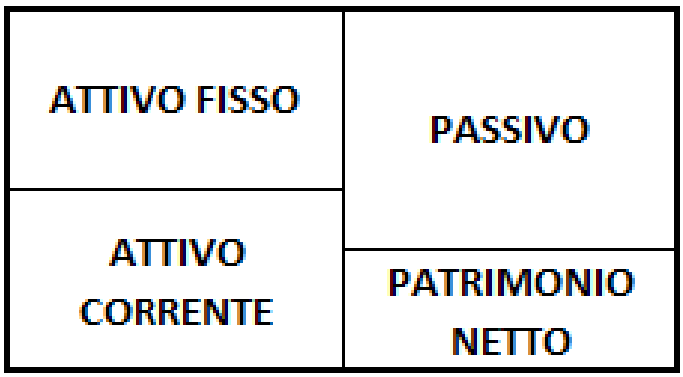
In estrema sintesi il Passivo evidenzia le Fonti di finanziamento dell’impresa ossia risponde alla domanda: “Chi sta finanziando l’impresa?”. L’impresa è normalmente finanziata da due categorie di soggetti:

- ✓ Soci: l’importo che i soci hanno investito nell’azienda è contenuta nella Voce del Passivo chiamata “Patrimonio Netto”

- ✓ Terzi: denaro che i terzi stanno prestando all'azienda o in maniera diretta (ad esempio: prestiti bancari) o indiretta (debiti vs fornitori: il fornitore accettando di essere pagato in un momento successivo alla consegna del bene / prestazione del servizio accetta indirettamente di finanziare l'azienda).

L'Attivo invece evidenzia come l'azienda sta investendo il denaro messo a disposizione dal Passivo. Tale denaro può essere investito in vari modi ma, sintetizzando, possiamo dire che tali investimenti possono essere di lungo periodo (tali investimenti sono raggruppati nella macro categoria dell'Attivo Fisso e sono, ad esempio, investimenti in macchinari, attrezzature, immobili ecc.) che daranno un ritorno economico all'azienda oltre i 12 mesi oppure di breve periodo, ovvero impieghi che esauriranno la propria utilità nell'arco dei successivi 12 mesi (ad esempio magazzino, crediti ecc.) che possono essere raggruppati nella macro voce dell'Attivo Corrente. Gli Impieghi rappresentano, quindi, tutte quelle risorse di cui l'impresa si serve per la propria operatività.

Grazie a questa precisazione è possibile rappresentare lo Stato Patrimoniale nel modo seguente:



La rappresentazione precedente ci dice come lo Stato Patrimoniale, ad una certa data, fotografi non solo le fonti di finanziamento e di investimento aziendali ma mostri anche "la ricchezza" dell'azienda in un dato momento rappresentata dal Patrimonio netto ovvero dalla differenza algebrica tra Attivo e Passivo.

Il Patrimonio netto, in sostanza, esprime quanti soldi avrebbero in tasca i soci se si decidesse di liquidare l'azienda, ossia se tutto l'attivo fosse venduto e se tutto il passivo fosse pagato.

Se la cifra risultante è superiore al capitale messo dai soci (al netto dei dividendi percepiti nel frattempo) l'azienda avrà generato valore altrimenti lo avrà bruciato.

Anche per lo Stato Patrimoniale facciamo un esempio.

Quando i soci decidono di fondare un'azienda versano del denaro nelle casse della società. Questo denaro rappresenta il Patrimonio Netto dell'azienda e, come già detto, rappresenta la prima forma di "fonte" di liquidità aziendale.

Subito dopo l'azienda ottiene un mutuo da un istituto di credito per acquistare un macchinario. Il denaro preso a prestito rappresenta un'altra "fonte" che andrà registrato nel Passivo aziendale.

Come detto, con questo mutuo l'azienda compra un macchinario: questo macchinario va iscritto nell'Attivo dello Stato Patrimoniale, in quanto è espressione di come l'azienda sta impiegando il denaro messo a disposizione dai soci e dai terzi finanziatori (nel nostro caso, quindi, l'istituto di credito).

Quando l’azienda vende il suo primo prodotto e ottiene un ricavo (da iscrivere nel Conto Economico) matura un credito verso il proprio cliente. Questo credito va iscritto nell’Attivo dello Stato Patrimoniale in quanto è anch’esso espressione di un impiego delle fonti aziendali. Infatti, il denaro messo a disposizione dai soci e dalla banca si è trasformato in un credito verso un cliente da riscuotere.

Allo stesso modo, se l’azienda compra delle materie prime da trasformare (e, quindi, sostiene un costo da iscrivere nel Conto Economico) vedrà sorgere un debito verso il proprio fornitore, debito da iscrivere nel Passivo.

Il debito si iscrive nel Passivo, e quindi tra le fonti, perché il fornitore che accetta di essere pagato non subito ma dopo un certo periodo di tempo concordato, è come se stesse finanziando l’azienda.

Spero che dopo questi esempi il concetto di Stato Patrimoniale ti sia più chiaro.

La struttura e il contenuto dello Stato Patrimoniale

Di seguito ho elencato tutte le voci dello Stato Patrimoniale ma troverai una breve spiegazione soltanto di quelle principali e più comunemente usate.

L'ATTIVO

Ai sensi dell'articolo 2424 del Codice civile l'Attivo si articola in 4 "macro classi", contraddistinti da lettere maiuscole; ogni macro-classe è suddivisa in raggruppamenti chiamati "classi" contraddistinte da numeri romani. Ogni classe può essere a sua volta dettagliata grazie alle "voci" (precedute da numeri arabi) e "sotto voci" (precedute da lettere minuscole).

Di seguito una rappresentazione schematica dell'Attivo di Stato Patrimoniale riportante le Macro-classi e le Classi.

ATTIVO
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (con separata indicazione della parte che sarà richiamata entro l'anno)
B) Immobilizzazioni con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria
I. Immobilizzazioni immateriali
II. Immobilizzazioni materiali
III. Immobilizzazioni finanziarie
C) Attivo circolante
I. Rimanenze
II. Crediti
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Di seguito è illustrato il contenuto di ogni singola Macro-classe e Classe con le eventuali Voci e Sotto voci.

A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

Questi crediti riguardano le sottoscrizioni di capitale effettuate dai soci e non ancora versate. Infatti, per le società di capitale, a fronte di una sottoscrizione, il socio è obbligato a versare solo i tre decimi del capitale, ma si impegna a pagare il saldo a fronte di un "richiamo" della società.

B)Immobilizzazioni

Le immobilizzazioni sono gli investimenti fissi della società rappresentati da beni il cui utilizzo è prolungato nel tempo (oltre un anno) e vengono sottoposti ad ammortamento. L'ammortamento è quel processo contabile che imputa il costo della singola immobilizzazione al periodo di competenza, ripartendo il costo tra gli esercizi nei quali il bene verrà utilizzato sulla base della stima della vita utile del bene stesso.

Se, per esempio, acquistassi un macchinario che userò per 10 anni, sarebbe sbagliato imputarne il costo al bilancio dell'anno nel quale ho acquistato il macchinario stesso. È più corretto "spalmare" il costo su tutti e 10 gli anni nei quali utilizzerò questo macchinario. Questa quota di costo si chiama "ammortamento".

Le quote di ammortamento imputate ad ogni singolo esercizio vengono accantonate in un fondo che rappresenta "l'ammortamento accumulato", dalla data di utilizzo del bene, da portare in detrazione dal "costo storico" del bene stesso, che è il costo al quale è stata acquistata l'immobilizzazione. Tutti i beni sottoposti ad ammortamento vanno iscritti nell'attivo del bilancio al netto del fondo ammortamento.

Quindi se ho acquistato un macchinario nel 2000 per 100.000 euro e mi trovo a chiudere il bilancio nel 2018, al 31 dicembre 2018 avrò ammortizzato l'80% del costo del bene (cioè avrò messo a costo per ogni anno 10.000 euro per 8 anni); quindi il valore del macchinario al 31 dicembre 2018 sarà di 200.000 euro → 100.000 euro (costo di acquisto (chiamato anche costo storico) – 80.000 euro (fondo ammortamento).

Di seguito vengono riportate le varie tipologie di immobilizzazione:

I. *Immobilizzazioni immateriali*

Si tratta di beni di proprietà dell'impresa o di diritti d'uso privi di consistenza fisica.

II. *Immobilizzazioni materiali*

III. *Immobilizzazioni finanziarie*

Investimenti che l'azienda effettua acquistando titoli o altri diritti destinati a permanere durevolmente (per più di 12 mesi) nel patrimonio della società.

C) Attivo circolante

L'attivo circolante è l'insieme di tutti i beni e crediti che, diversamente dalle immobilizzazioni, non sono destinati a rimanere per lungo tempo nel patrimonio dell'impresa perché sono finalizzati, in tempi rapidi (entro i 12 mesi), al consumo (ad esempio le rimanenze di materie prime), alla vendita (ad esempio le rimanenze di prodotti pronti per la vendita) o all'incasso (come i crediti verso i clienti). Questa Macro-classe si suddivide nelle seguenti Classi:

I. Rimanenze

Beni acquistati o prodotti dall'impresa ma non ancora venduti al cliente al termine del periodo. Le rimanenze di magazzino devono essere valutate al costo di acquisto o di produzione o, se minore, al valore di realizzazione desumibile dall'andamento di mercato. Questa classe si suddivide nelle seguenti Voci:

1. Materie prime, sussidiarie e di consumo: si tratta di beni che l'impresa utilizza nel processo produttivo. Per materie prime si intende tutto ciò che viene incorporato nel prodotto con funzione "primaria" (semilavorati e stampi, a esempio), per materie sussidiarie si intendono quei componenti che entrano nel prodotto finito con funzione "secondaria" (viti, bulloni, guarnizioni, liquidi lubrificanti), per materiali di consumo si intendono quegli elementi che si "consumano" durante il processo produttivo, ma che non entrano nel prodotto (lubrificanti, prodotti per la pulizia, cancelleria).

2. Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati: rappresentano quei prodotti la cui realizzazione è stata avviata, ma non ancora completata al termine dell'esercizio.
3. Lavori in corso su ordinazione;
4. Prodotti finiti e merci: sono i prodotti che giacciono in magazzino in attesa di essere venduti (prodotti finiti) o i prodotti, acquistati da terzi, della cui commercializzazione è incaricata l'impresa (merci).
5. Acconti: acconti versati ai fornitori per l'acquisto di materiale; pur essendo dei crediti vengono inseriti nelle rimanenze poiché sono assimilati a materiale già presente in magazzino.

II. Crediti

Sono crediti di natura commerciale o finanziaria. È necessario indicare separatamente i crediti esigibili entro un anno o quelli in scadenza oltre l'anno.

III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni.

Si tratta di investimenti in attività finanziarie (partecipazioni in altre imprese, titoli vari ecc.) destinate ad essere vendute entro 12 mesi.

IV. Disponibilità liquide

Liquidità aziendale, sotto forma di denaro e valori in cassa, di assegni da riscuotere o di depositi bancari e postali.

D) Ratei e risconti

Queste voci nascono a causa dello sfasamento temporale tra eventi gestionali (acquisti, vendite, consumo di risorse) ed eventi finanziari (pagamenti, incassi, uscite) e devono soddisfare il principio della competenza economica.

I ratei sono quote di costi o di ricavi di competenza di più esercizi in parte già maturati nell'esercizio in corso che avranno una manifestazione numeraria negli esercizi successivi.

In particolare, i ratei attivi sono crediti che sorgono a fronte di ricavi che pur essendo di competenza dell'esercizio appena trascorso non sono ancora stati rilevati in contabilità nell'esercizio in esame in quanto non si sono manifestati finanziariamente.

I risconti sono quote di costi o di ricavi conseguiti nell'esercizio in chiusura (a prescindere dalla loro realizzazione finanziaria) ma di competenza dell'esercizio e o degli esercizi futuri.

In particolare, i risconti attivi sono quote di costi da sospendere nell'esercizio in chiusura in proporzione al tempo non ancora decorso.

Se volessi avere maggiori informazioni su cosa sarebbero i ratei e i risconti, sul mio blog troverai due articoli dedicati.

IL PASSIVO

Ai sensi dell'articolo 2424 del Codice civile il Passivo si articola in 5 "macro classi", contraddistinti da lettere maiuscole; ogni macro-classe è suddivisa in raggruppamenti chiamati "classi" contraddistinte da numeri romani. Ogni classe può essere a sua volta dettagliata grazie alle "voci" (precedute da numeri arabi) e "sotto voci" (precedute da lettere minuscole).

Di seguito una rappresentazione schematica del Passivo di Stato Patrimoniale riportante le Macro-classi e le Classi.

PASSIVO
A) Patrimonio netto
B) Fondi per rischi e oneri
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
D) Debiti
E) Ratei e risconti

Di seguito è illustrato sommariamente il contenuto di ogni singola Macro-classe e Classe con le eventuali Voci e Sotto voci.

A) Patrimonio netto o mezzi propri

Il patrimonio netto costituisce l'insieme dei diritti che i soci vantano nei confronti dell'impresa e comprende il capitale sociale sottoscritto dai soci, le riserve (legale, statutaria ecc.), gli utili e le perdite riportate a nuovo e l'utile o la perdita d'esercizio. Questa macro-classe è composta da altre voci e le più importanti sono:

- *Capitale sociale*

  Corrisponde al valore nominale delle azioni, nel caso di una società per azioni, o alle quote di partecipazione sottoscritte dai soci, nel caso di società a responsabilità limitata o di persone.

- *Utili o perdite portati a nuovo*

  L'assemblea dei soci può decidere di non distribuire tutto l'utile, ma di accantonarne una parte in previsione di esercizi meno favorevoli; anche le eventuali perdite possono, in parte, essere rinviate a futuri esercizi più favorevoli.

- *Utile o perdita d'esercizio*

  Coincide con l'ultima riga del conto economico dello stesso esercizio.

B) Fondi per rischi e oneri

Sono accantonamenti destinati a coprire costi incerti o nell'ammontare o nel quando si manifesteranno.

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

Si tratta di somme relative all'indennità di anzianità dei dipendenti da corrispondere loro alla fine del rapporto di lavoro.

D) Debiti

Sono debiti di natura commerciale o finanziaria. È necessario indicare separatamente i debiti esigibili entro un anno o quelli in scadenza oltre l'anno.

E) Ratei e risconti

I ratei passivi sono costi di competenza dell'esercizio ma pagabili in esercizi successivi (vedasi quanto detto per i ratei attivi).

I risconti passivi sono proventi percepiti entro la chiusura dell'esercizio ma di competenza di esercizi successivi (vedasi quanto detto per i risconti attivi).